

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ

Analýza mzdových nákladů ve vybrané obchodní společnosti

Labor Costs Analysis in Selected Business Company

Student: Bc. Monika Linková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Yveta Pšenková, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Monika Linková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6202T049 Účetnictví a daně
Téma: **Analýza mzdových nákladů ve vybrané obchodní společnosti**
Labor Costs Analysis in Selected Business Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení mzdových nákladů
 3. Systém odměňování ve vybrané obchodní společnosti
 4. Praktická aplikace mzdových nákladů ve vybrané obchodní společnosti
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

- KOLEKTIV AUTORŮ. *Abeceda mzdové účetní 2014*. 24. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 608 s. ISBN 978-80-7263-851-2.
KOLEKTIV AUTORŮ. *Meritum Mzdy od A do Z 2014*. 11. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. 578 s. ISBN 978-80-7478-439-2.
KOLEKTIV AUTORŮ. *Účetní souvztažnosti podnikatelských subjektů*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. 352 s. ISBN 978-80-7478-486-6.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Yveta Pšenková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 25.04.2015


Ing. Jana Hakalová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně.

V Ostravě dne: 24. 4. 2015

.....

Monika Linková

OBSAH

1	Úvod.....	5
2	Teoretické vymezení mzdových nákladů.....	6
2.1	Mzda	8
2.1.1	Forma mzdy.....	9
2.1.2	Složky mzdy	9
2.1.3	Průměrný výdělek.....	11
2.1.4	Minimální mzda.....	12
2.1.5	Zaručená mzda.....	12
2.1.6	Srážky ze mzdy.....	13
2.2	Sociální pojištění	14
2.2.1	Sociální zabezpečení.....	15
2.2.2	Veřejné zdravotní pojištění	16
2.2.3	Ostatní sociální pojištění	17
2.3	Daňový pohled na mzdu.....	17
2.3.1	Základ daně, sazba a výpočet daně.....	20
2.3.2	Slevy na dani	21
2.3.3	Daňové zvýhodnění	22
2.4	Výpočet čisté mzdy.....	24
2.5	Zaměstnanecké benefity.....	25
2.5.1	Mimořádně zvýhodněné benefity	26
2.5.2	Benefity s dílčí výhodností.....	27
2.5.3	Plnění ze sociálního fondu	27
3	Systém odměňování ve vybrané obchodní společnosti	29
3.1	Řízení odměňování	29
3.2	Hodnocení práce	30
3.2.1	Neanalytické (sumární) hodnocení práce.....	30
3.2.2	Analytické hodnocení práce	31
3.3	Představení společnosti XY, a. s.	32

3.4	Organizační struktura	34
3.5	Obecná ustanovení	37
3.5.1	Pracovní doba	38
3.5.2	Dovolená	38
3.5.3	Překážky v práci	39
3.5.4	Vysílání na pracovní cesty	41
3.5.5	Zaměstnanecké benefity	42
3.6	Metodika pro odměňování pracovníků	44
3.6.1	Personál prodeje vozidel	44
3.6.2	Personál poprodejních služeb	46
3.7	Ostatní zaměstnanci	50
4	Praktická aplikace mzdových nákladů ve vybrané obchodní společnosti	51
4.1	Zaměstnanci	51
4.2	Vývoj osobních nákladů	52
4.3	Průměrná mzda	54
4.4	Mzdové náklady	55
4.5	Změny v základních mzdových formách	58
4.5.1	Změny v odměňování prodejců	58
4.5.2	Změny v odměňování mechaniků	60
4.5.3	Změny v odměňování ostatních zaměstnanců	60
4.1	Systém zaměstnaneckých benefitů	61
4.1.1	Navrhované změny v zaměstnaneckých benefitech	62
4.1.2	Navrhované benefity	63
4.1.3	Cafeteria systém	64
5	Závěr	65
	Seznam použité literatury	66
	Seznam zkratk	68
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	

1 Úvod

Mzdové náklady pro každého zaměstnavatele představují pravidelný měsíční výdaj. Jsou zařazovány do skupiny osobních nákladů, které se významnou částí podílí na celkových nákladech. Celou skupinu osobních nákladů, kromě mzdových nákladů utváří také tzv. nepřímé náklady, představující převážně sociální a zdravotní pojištění.

Nejdůležitějším cílem každého podnikatelského subjektu je maximalizace zisku, proto se snaží o minimalizaci nákladů a snížení mzdových nákladů se často jeví jako nejjednodušší způsob jak toho dosáhnout. Přitom klíčovým faktorem úspěšnosti firmy jsou lidé a firmy by měly odměňování svých zaměstnanců brát jako důležitou část jejich fungování. Z důvodu rozmanitosti lidí pracujících v různých společnostech nelze stanovit jednotný postup pro odměňování.

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu mzdových nákladů akciové společnosti, pro kterou byla zvolena nejnovější přístupná data společnosti za posledních pět let.

Cílem práce je analyzovat mzdové náklady akciové společnosti XY a zpracovat návrh možných opatření na jejich optimalizaci. Dílčím cílem pak je shrnutí teoretických informací z odborné literatury, které se týkají mzdové problematiky a jejich aplikace na analyzovanou společnost.

Práce je rozdělena do třech hlavních kapitol.

První kapitola je teoretického zaměření, kde jsou na základě dostupné odborné literatury popsány poznatky o mzdových nákladech a mzdové problematice obecně. Vymezuje základní pojmy, jako je pracovně právní vztah, zaměstnanec, zaměstnavatel a mzda. Dále se zaměřuje na daňovou problematiku mzdy a vymezuje jednotlivé zaměstnanecké benefity.

Druhá kapitola seznamuje s analyzovanou obchodní společností a jejím systémem odměňování. Popisuje stávající metodiku odměňování jednotlivých skupin pracovníků společnosti podle ustanovení jednotlivých směrnic společnosti.

Poslední, třetí kapitola se zabývá analýzou mzdových a osobních nákladů obchodní společnosti a účinností mzdového systému. Zahrnuje také návrhy a doporučení na řešení nedostatků, které by mělo být vyhovující jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

V práci jsou použity metody analýzy, syntézy, popisu a komparace.

2 Teoretické vymezení mzdových nákladů

Mzdové náklady patří do skupiny provozních nákladů a z účetního hlediska jsou zachycovány v rámci účetní skupiny 52 – Osobní náklady. Jsou tvořeny nároky na hrubé mzdy ze závislé činnosti za účetní období, které vyplývají z tzv. pracovně právních vztahů, a to jak v podobě peněžního, tak i nepeněžního plnění.

Obecně jsou mzdové náklady daňově uznatelným nákladem, je o nich účtováno na základě zúčtovací a výplatní listiny a na konci období nalezneme informaci o výši konečných zůstatků ve výkazu zisku a ztráty.¹

Pracovně právní vztahy (vztahy kolektivní povahy) upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen zákoník práce) a vznikají mezi zaměstnanci a zaměstnavateli při výkonu závislé práce. Tedy práce vykonávána osobně zaměstnancem pro zaměstnavatele, jeho jménem a podle jeho pokynů, a to ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance.

Zaměstnavatelem je buďto fyzická osoba, tedy živnostník, nebo právnická osoba, tedy obchodní společnost, družstvo, státní podnik a další. V případě zaměstnance se jedná vždy o fyzickou osobu.

Základní pracovněprávní vztahy, které mohou vzniknout, jsou pracovní poměr a dohody o pracích konané mimo pracovní poměr.

Pracovní poměr

Nejčastěji vzniká pracovní smlouvou a ve výjimečných případech jmenováním. Pracovní smlouva musí mít písemnou formu s podpisy obou smluvních stran, a to nejpozději v den nástupu zaměstnance do práce.

Pracovní poměr je sjednáván buď na dobu neurčitou, nebo dobu určitou, přičemž tato doba trvání nesmí přesáhnout 3 roky a může být opakována, či prodloužena maximálně dvakrát.

Ke skončení pracovního poměru může dojít:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- uplynutím sjednané doby,

¹ KOLEKTIV AUTORŮ. *Účetní souvztažnosti podnikatelských subjektů*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. 352 s. ISBN 978-80-7478-486-6.

- rozhodnutím o zrušení povolení k pobytu cizince či vyhoštěním a též vypršení doby povolení k zaměstnání,
- smrtí zaměstnance.

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Za práci, která je vykonávána na základě těchto dohod, nenáleží zaměstnanci mzda, ale odměna. I když se neřídí zákonnými pravidly o mzdě, vztahuje se na ně pravidlo minimální mzdy a zásada rovnosti v odměňování.

Dohoda o provedení práce se uzavírá v případě, kdy rozsah práce nepřesahuje 300 hodin za kalendářní rok. Jestliže příjem zaměstnance z této dohody přesáhne 10 000 Kč, účastní se také na nemocenském, tedy i důchodovém pojištění.

Dohoda o pracovní činnosti je možné uzavřít, i když rozsah práce nepřesáhne 300 hodin ročně. Sjednaný rozsah pracovní doby však nesmí překročit polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Z příjmu zaměstnance z dohody o pracovní činnosti je odváděno jak zdravotní tak i sociální pojištění. Dohodu lze zrušit výpovědí, s výpovědní lhůtou 15 dnů, nebo dohodou.

Odměňování zaměstnanců za vykonanou práci je upraveno v zákoníku práce, podle kterého je nutno rozlišovat plat a mzdu, u nichž je způsob odměňování výrazně odlišný. Do roku 2006 bylo odměňování řízeno dvěma samostatnými zákony, terminologie ovšem zůstala stejná.

Odměna za práci (mzda i plat) je zaměstnanci poskytována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, pracovní výkonnosti a dosahování pracovních výsledků a také podle obtížnosti pracovních podmínek. Při její stanovení musí být respektováno pravidlo rovnosti zaměstnanců, a to že za stejnou práci a za práci stejné hodnoty přísluší stejná odměna.²

Platem jsou odměňováni zaměstnanci, jejich zaměstnavatelé pro odměňování využívají zcela nebo částečně veřejné zdroje. Jedná se o zaměstnance státu, územních samosprávných celků (krajů, obcí), státních fondů a zásadně (až na výjimky) i příspěvkových organizací, resp. školských právnických osob a veřejných neziskových ústavních zdravotnických zařízení apod.³

Naproti tomu mzdou jsou odměňováni zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů – v tzv. podnikatelské sféře. V té se nachází i organizace, na kterou jsem se zaměřila v této práci, proto se dále budu zabývat pouze „mzdou“.

² KOLEKTIV AUTORŮ. *Abeceda mzdové účetní 2014*. 24. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 608 s. ISBN 978-80-7263-851-2.

³ § 109 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., Mzda, plat a odměna z dohody

2.1 Mzda

Ve většině případů má mzda podobu peněžitého plnění, zákon však připouští i plnění nepeněžité hodnoty - naturální mzda. Je sjednávána v kolektivní smlouvě nebo jiné individuální smlouvě, popřípadě vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem, a to písemnou formou před výkonem dané práce.

Mzda je splatná nejpozději do konce následujícího měsíce následujícím po měsíci, ve kterém zaměstnanci vznikl nárok na mzdu, popřípadě její složku. V tomto období musí být zaměstnavatelem stanoven pravidelný výplatní termín.

V případě, že výplatní termín připadl na období dovolené zaměstnance, je zaměstnavatel povinen vyplatit mzdu, nebo alespoň přiměřenou zálohu, před nástupem dovolené.

Na žádost zaměstnance je zaměstnavatel povinen mzdu vyplatit v den skončení pracovního poměru.

Mzda stanovená za hodinu práce přísluší zaměstnanci i za zlomky odpracovaných hodin a celkově (hrubá mzda) se zaokrouhluje na celé koruny nahoru.

Mzda jako ekonomická, sociální a právní kategorie má řadu funkcí, jejichž význam je potřeba zvažovat při stanovení mzdového systému a výše mezd.

Například:

- **funkce stimulační (motivační)** – mzda je nástrojem účasti zaměstnanců na pracovním výkonu a plnění cílů firmy,
- **funkce regulační (alokační)** – projevuje se na trhu práce umístováním zájemců o práci ke konkrétním zaměstnavatelům, je to dáno tím, že výše mezd vytváří konkurenci na trhu práce, zejména v rámci jednotlivých regionů,
- **funkce diferenciační** – mzda je cenou práce a musí být diferencována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, atd.,
- **alimentační funkce** – neboli také sociální funkce zobrazuje skutečnost, že mzda je základním zdrojem obživy, jedním ze základních důvodů pro vstup do zaměstnání a jejím prostřednictvím je tak zajišťována jejich životní úroveň,
- **kompenzační funkce** – druhořadý význam, který spočívá v kompenzaci určité nevýhody při výkonu některých prací (práce přesčas, ve svátek, v noci, atd.) a jiné.⁴

Zaměstnavatel může libovolně zvolit jakýkoliv mzdový systém, různé formy mzdy a zavést různé složky mzdy.

⁴ ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vyd. Olomouc: Anag, 2014, 551 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072638871.

2.1.1 Forma mzdy

Formou mzdy (způsobem odměňování) rozumíme vazbu mzdových sazeb na odpracovanou dobu a pracovní výkon.

Rozlišujeme zejména tyto formy:

- **časová mzda měsíční** – zaměstnanci je stanovena výše mzdy za kalendářní měsíc bez ohledu na skutečný počet odpracovaných hodin,
- **časová mzda hodinová** – zaměstnanec je odměňován hodinovou sazbou, která se násobí počtem odpracovaných hodin,
- **úkolová mzda** – založena na tarifu závislém na splnění normovaného pracovního úkolu podle norem spotřeby práce,
- **podílová (provizní) mzda** – je dána podílem z objemu tržeb nebo jiné hodnoty sjednaných realizovaných obchodních případů,
- **smíšená mzda** – různě kombinuje více mzdových forem.⁵

2.1.2 Složky mzdy

Složky neboli části mzdy, které zaměstnavatel může zavést, jsou zejména příplatky, bonusy, odměny a prémie. Zákoník práce ovšem určuje mzdové náležitosti, které poskytovány být musí. Jedná se o doplatky do minimální mzdy, do nejnižší úrovně zaručené mzdy a doplatky při převedení na jinou práci a zejména o následující příplatky.

Příplatek za práci přesčas

Za dobu práce přesčas náleží zaměstnanci mzda, na kterou zaměstnanci vznikl za dobu této práce nárok (dále jen dosažená mzda) a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud nebylo se zaměstnavatelem nedohodnuto jinak (čerpání náhradního volna).

Podle zákona je možné, aby příplatek za práci přesčas byl zahrnut do mzdy, je-li tak sjednáno v kolektivní či individuální smlouvě. Kde je také nutné dohodnout maximální rozsah práce přesčas, nejvýše však 150 hodin ročně. Při tomto způsobu již zaměstnanci nepřísluší dosažená mzda, příplatek ani náhradní volno.

Kompenzace práce ve svátek

Všechny svátky pro pracovněprávní účely jsou uvedeny v zákoně č. 245/2000 Sb., o státních svátcích, o ostatních svátcích, o významných svátcích, o významných dnech a o dnech pracovního klidu.

⁵ ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vyd. Olomouc: Anag, 2014, 551 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072638871.

Za práci ve svátek má zaměstnanec nárok na prvním místě náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, za jehož dobu má nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Po dohodě se zaměstnavatelem, zaměstnanci může být poskytnut příplatek k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku (100 %) místo náhradního volna.

V případě, že svátek připadá na obvyklý pracovní den a zaměstnanec nepracuje, přísluší mu náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo její část, která mu v důsledku svátku ušla.

Příplatek za práci v noci

Za dobu práce, která je vykonávána v noci (tj. 22:00–6:00), přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku. V kolektivní nebo individuální smlouvě je možné sjednat způsob určení příplatku a jeho minimální výši, a to i pod 10% průměrného výdělku. Zaměstnavatelé, kteří kolektivní smlouvu neuzavírají, mohou jiný způsob určení příplatku uplatnit i mimo smlouvu, přičemž ten nesmí klesnout pod 10 % průměrného výdělku zaměstnance.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Při výkonu práce ve ztíženém prostředí přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek ve výši nejméně 10 % základní sazby minimální mzdy, což pro rok 2015 je to 5,5 Kč/hod. Ztížené prostředí vymezuje nařízení vlády, kde jsou ztěžující vlivy vyjmenovány spolu s odkazem na příslušnou právní úpravu.

V případě, že zaměstnanec pracuje pod více ztěžujícími vlivy, je mu poskytován příplatek za každý vliv.

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Tento příplatek přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě ve výši nejméně 10 % průměrného hodinového výdělku. Stejně jako u příplatku za práci v noci jen smlouvou může být dána jiná minimální výše příplatku (i nižší) nebo jiný způsob určení, např. v korunové výši.

V případě plnění, která nejsou poskytována za práci, ale jen v souvislosti se zaměstnáním, se nejedná složky mzdy, ale o odměny - tzv. podnikové benefity (např. odměny při pracovních a životních výročích).⁶

⁶ KOLEKTIV AUTORŮ. *Abeceda mzdové účetní 2014*. 24. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 608 s. ISBN 978-80-7263-851-2.

2.1.3 Průměrný výdělek

Jedná se o velice významnou kategorii, zejména při stanovení či zjištění výše mnoha práv, které plynou jak zaměstnancům z pracovněprávních vztahů, tak některých nároků zaměstnavatelů.

Například:

- náhrada mzdy,
- mzda,
- odměna za pracovní pohotovost,
- náhrada škody,
- podpory poskytované uchazečům o zaměstnání Úřadem práce České republiky,
- peněžitá kompenzace při konkurenční doložce,
- odstupné při ukončení pracovního poměru a další.⁷

Při stanovení jeho hodnoty se musí postupovat podle hlavy XVIII zákoníku práce (§351 - §362), přičemž zákon vyslovuje nepřímý zákaz odchýlení se.

Průměrný výdělek je zjišťován pouze pro pracovněprávní účely. Pro účely nemocenského a důchodového pojištění byl pojem „průměrný výdělek“ nahrazen pojmem „vyměřovací základ“, kde je postup zjišťování hodnoty odlišný.

Průměrný výdělek bývá často zaměňován s průměrnou mzdou, agregátní statistickou veličinou, kterou zjišťuje Český statistický úřad. Průměrná mzda za rok 2014 (první až třetí čtvrtletí) dosáhla výše 25 179 Kč.

Podle zákoníku práce je průměrný výsledek zjišťován jako poměr hrubé mzdy zúčtované zaměstnanci k výplatě v rozhodném období a doby v tomto období odpracované. A to k prvnímu dni kalendářního měsíce následujícího po rozhodném období, jímž je předcházející kalendářní čtvrtletí.

„Má-li být uplatněn průměrný hrubý měsíční výdělek, přepočítá se průměrný hodinový výdělek na 1 měsíc podle průměrného počtu pracovních hodin připadajících na 1 měsíc v průměrném roce; průměrný rok pro tento účel má 365,25 dnů. Průměrný hodinový výdělek zaměstnance se vynásobí týdenní pracovní dobou zaměstnance a koeficientem 4,348, který vyjadřuje průměrný počet týdnů připadajících na 1 měsíc v průměrném roce.

⁷ ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vyd. Olomouc: Anag, 2014, 551 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072638871.

Má-li být uplatněn průměrný měsíční čistý výdělek, zjistí se tento výdělek z průměrného měsíčního hrubého výdělku odečtením pojistného na důchodové spoření, pojistného na sociální, pojistného na všeobecné zdravotní pojištění⁸, a zálohy na daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti, vypočtených podle podmínek a sazeb platných pro zaměstnance v měsíci, v němž se průměrný měsíční čistý výdělek zjišťuje.“⁸

2.1.4 Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší přístupná výše odměny, kterou je zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout za práci v základním pracovněprávním vztahu.

To znamená, že mzda nesmí být nižší než minimální mzda, jejíž výši stanovuje nařízení vlády. Základní sazba pro rok 2015 činí 9 200 Kč měsíčně (55 Kč/hod.).⁹

Jestliže celková mzda zaměstnance nedosáhne výše minimální mzdy, náleží mu doplatek do minimální mzdy. Není-li stanoveno jinak, použije se minimální hodinová sazba. Pro tento účel se do mzdy nezahrnuje mzda za práci přesčas a ostatní příplatky (viz výše).

Minimální mzda v případě odměňování zaměstnanců má velmi omezený význam, její role ovšem nabývá na důležitosti zejména při odvozování jiných parametrů od její výše, například minimálního vyměřovacího základu na veřejné zdravotní pojištění.¹⁰

2.1.5 Zaručená mzda

Zákoník práce uvádí zaručenou mzdu jako mzdu (plat), na kterou zaměstnanci vznikl nárok (právo). Pro zaměstnavatele tedy není závazná jen minimální mzda, ale také je nutné odměňovat minimálně ve výši mzdy zaručené, a to na úrovni příslušných skupin. Zaměstnanci v pracovním poměru, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, jsou takto chráněni před poskytováním příliš nízkých mezd. Stejně jako u minimální mzdy, nedosáhne-li mzda příslušné nejnižší úrovně, přísluší zaměstnanci doplatek. Pokud je mzda zaměstnance sjednána v kolektivní smlouvě, není nutno tuto úroveň zaručené mzdy respektovat, v jiných případech může jít i o hrubé porušení zákona.

⁸ § 356 odst. 2,3 zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, Formy průměrného výdělku

⁹ BIČÁKOVÁ, Olga. Mzdová účetní: *Komplexní řešení otázek pracovního práva, mezd, platů, daně z příjmů, ze závislé činnosti, sociálního a zdravotního pojištění a cestovních náhrad*. Olomouc: ANAG, 2014, XX, č. 11., s. 3. ISSN 1211-1430.

¹⁰ ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vyd. Olomouc: Anag, 2014, 551 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072638871.

Následující tabulka zobrazuje nejnižší úrovně zaručené mzdy pro stanovenou pro pracovní dobu 40 hodin týdně a jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací do 8 skupin.

Tab. 2.1 Úrovně zaručené mzdy

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1.	55,00	9200
2.	60,70	10200
3.	67,00	11200
4.	74,00	12400
5.	81,70	13700
6.	90,20	15100
7.	99,60	16700
8.	110,00	18400.

Zdroj: § 3 Nařízení vlády. In: *Předpis č. 567/2006 Sb.* Dostupné z:

<http://www.podnikatel.cz/zakony/narizeni-vlady-567-2006-sb-/uplne/#p5>

Zaměstnanci, který má sjednání kratší pracovní dobu nebo neodpracoval v kalendářním měsíci příslušnou pracovní dobu odpovídající stanovené týdenní pracovní době, se měsíční sazby minimální mzdy a nejnižší úroveň zaručené mzdy snižují úměrně odpracované době.¹¹

2.1.6 Srážky ze mzdy

Srážkami ze mzdy rozumíme srážky ze mzdy (platu) a z jiných příjmů zaměstnance ze základního pracovněprávního vztahu.

Smějí být provedeny jen v případech stanovených zákoníkem práce nebo zvláštním zákonem, a to na základě dohody o srážkách ze mzdy nebo k uspokojení závazků zaměstnance nebo k úhradě členských příspěvků zaměstnance, který je členem odborové organizace, bylo-li to sjednáno v kolektivní smlouvě nebo na základě písemné dohody mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací a souhlasí-li s tím zaměstnanec, který je členem.¹²

¹¹ KOLEKTIV AUTORŮ. *Abeceda mzdové účetní 2014*. 24. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 608 s. ISBN 978-80-7263-851-2.

¹² § 145, § 146 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Podle zákoníku práce smí zaměstnavatel zaměstnanci srazit:

- daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti nebo pojistné na důchodové spoření,
- pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění,
- zálohu na mzdu nebo plat, kterou je zaměstnanec povinen vrátit proto, že nebyly splněny podmínky pro přiznání této mzdy nebo platu,
- nevyúčtovanou zálohu na cestovní náhrady, popřípadě jiné nevyúčtované zálohy poskytnuté zaměstnanci k plnění jeho pracovních úkolů,
- náhradu mzdy za dovolenou, na niž zaměstnanec ztratil právo nebo na niž mu právo nevzniklo, a náhradu mzdy, na niž zaměstnanci právo nevzniklo.
- výkon rozhodnutí soudem, správcem daně atd. (exekuce),
- srážky na pohledávky zaměstnavatele, které může srazit i bez souhlasu zaměstnance.¹³

Srážky ovšem mohou být sraženy jen do určité základní částky, tzv. nezabavitelná částka, která musí být zaměstnanci vyplacena. Pro výpočet její hodnoty se vychází z výpočtové základny, která je odvozena ze součtu životního minima jednotlivce a normativních nákladů na bydlení jednotlivce. Pro rok 2015 se jedná o 9 177 Kč.

2.2 Sociální pojištění

Přestože je pojistné vnímáno jako povinná platba do veřejného rozpočtu, je potřeba zohlednit určité prvky účelovosti, jež zahrnují. Těmi jsou dávky, na které mají účastníci systému nárok. Systém sociálního pojištění je složen z několika subsystémů, jejichž prostřednictvím zabezpečuje občany v určitých životních situacích.¹⁴

Výše pojistného udává procento ze základu pojistného (z vyměřovacího základu) zjištěného za pojistné období, nejméně však z minimálního základu pojistného.

¹³ § 147 ods. 1,2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

¹⁴ VANČUROVÁ, Alena a Stanislav KLAZAR. *Sociální a zdravotní pojištění: úvod do problematiky*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005. Vzdělávání a certifikace účetních. ISBN 8073571021.

2.2.1 Sociální zabezpečení

„Pojistné na sociální zabezpečení zahrnuje částky odvodu pojistného na důchodové pojištění a na nemocenské pojištění. V rámci této skupiny je odváděn rovněž příspěvek na státní politiku nezaměstnanosti.“¹⁵

Nemocenské pojištění má pomoci nahradit chybějící příjmy osobám, které pro nemoc nebo úraz nemohou vykonávat výdělečnou činnost. Důchodové pojištění pomáhá zejména v případě dlouhodobé nebo trvalé neschopnosti pracovat (stáří, invalidita).

Pojistné na sociálním zabezpečení jsou povinni platit zejména:

- zaměstnanci v pracovním poměru,
- zaměstnanci činní na základě dohody o pracovní činnosti,
- členové družstva, vykonávající pro družstvo práci,
- soudci,
- poslanci Poslanecké sněmovny a senátoři Senátu Parlamentu,
- členové zastupitelstev územních samosprávných celků,
- členové vlády, prezident, viceprezident a členové Nejvyššího kontrolního úřadu,
- dobrovolní pracovníci pečovatelské služby,
- osoby ve výkonu trestu odnětí svobody zařazené do práce a osoby ve výkonu zabezpečovací detence zařazené do práce, a další.¹⁶

Vyměřovací základ pro sociální pojištění je úhrn příjmů, které jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob.

Výše pojistného je shora omezena maximálním vyměřovacím základem, který je dán 48násobkem průměrné mzdy, pro rok 2015 tedy činí 1 277 328 Kč. V případě překročení tohoto limitu, zaměstnanec z přesahující částky neplatí pojistné.

Sazby pojistného

V případě zaměstnavatelů je to 25 %, z toho: 2,3 % na nemocenské pojištění, 21,5 % na důchodové pojištění a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti,

U zaměstnanců je to 6,5 %, jde-li o zaměstnance, který není účastný důchodového spoření, nebo 3,5 %, jde-li o zaměstnance, který je účastný důchodového spoření.

¹⁵ VYBÍHAL, Václav a kol. *Mzdové účetnictví 2015*. 17. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 464 s. ISBN 978-80-247-5499-4. str. 167

¹⁶ §3 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení

U osob samostatně výdělečně činných (OSVČ) 29,2 %, z toho: 28 % na důchodové pojištění, 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti.

V případě osob dobrovolně účastných důchodového pojištění se jedná o 28 %, jde-li o osobu dobrovolně účastnou důchodového pojištění, neúčastníci se důchodového spoření, nebo 30 %, jde-li o osobu dobrovolně účastnou důchodového pojištění, účastníci se důchodového spoření.

2.2.2 Veřejné zdravotní pojištění

Veřejné zdravotní pojištění slouží ke krytí výdajů spojených s financováním nutné zdravotní péče.

Pojistné jsou povinni platit:

- zaměstnanci,
- osoby samostatně výdělečně činné,
- osoby bez započitatelných příjmů, pokud jsou pojištěnci veřejného zdravotního pojištění,
- stát.

Sazba pojistného činí u zaměstnance 6,5 %, osoby samostatně výdělečně činné 6,5 %, osoby bez započitatelných příjmů 13,5 % a státu 13,5 %.

Z vyměřovacího základu se celkem odvádí 13,5%, z toho jednu třetinu (4,5 %) hradí zaměstnanec a zbývající dvě třetiny (9 %) zaměstnavatel. Vyměřovacím základem je úhrn příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků.

Pojistné je splatné nejpozději do 20. dne v měsíci následujícím po měsíci, kdy vznikla povinnost pojistné zaplatit.

Minimálním vyměřovacím základem pro zdravotní pojištění je minimální mzda (viz výše). Pokud je vyměřovací základ nižší než minimální mzda, je zaměstnanec povinen doplatit pojistné ve výši 13,5 % z rozdílu těchto hodnot.

Minimální vyměřovací základ neplatí pro osoby:

- s těžkým postižením,
- s nárokem na starobní důchod,
- které celodenně pečují alespoň o jedno dítě do 7 let věku, nebo o dvě děti do 15 let věku,

- vykonávající současně samostatnou výdělečnou činnost a odvádějí zálohy na pojistné,
- za které je plátcem stát (děti, důchodci, ženy na mateřské dovolené atd.)

Maximální vyměřovací základ je pro roky 2013 - 2015 zrušen.¹⁷

Podle zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění je základem pojistného zaměstnance dílčí základ daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků podle zákona upravujícího daně z příjmů. Ten se snižuje o náhradu škody podle zákoníku práce, věnostní přídavek horníků a plnění, které bylo poskytnuto poživateli starobního důchodu nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně po uplynutí jednoho roku ode dne skončení zaměstnání.

2.2.3 Ostatní sociální pojištění

Jedná se o závazky vůči institucím sociálního zabezpečení (nemocenského, důchodového, zaměstnaneckého) plynoucí z titulu připojištění nad zákonem stanovenou povinností.

Jde zejména o příspěvky zaměstnancům, placené zaměstnavatelem, na penzijní nebo životní pojištění.

2.3 Daňový pohled na mzdu

Mzda, jakožto příjem, podléhá dani z příjmů ze závislé činnosti. Tato daňová povinnost vzniká poplatníkovi – zaměstnanci v okamžiku výplaty nebo zúčtování mzdy, bez ohledu na vznik nároku. Zaměstnavatel – plátcé daně má povinnost vybírat nebo srážet daň nebo zálohy na daň z příjmu, který vyplácí poplatníkovi.

Oblast zdanění mezd upravuje § 6 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (dále je ZDP).

Příjmy ze závislé činnosti podle DZP jsou:

- a) plnění v podobě
 - příjmu ze současného nebo dřívějšího pracovněprávního, služebního nebo členského poměru a obdobného poměru, v nichž poplatník při výkonu práce pro plátce příjmu je povinen dbát příkazů plátce,
 - funkčního požitku,
- b) příjmy za práci

¹⁷ Zdravotní pojištění zaměstnanců [online]. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/odvody-socialniho-a-zdravotniho-pojisteni/zamestnanci-zdravotni-pojisteni/>

- člena družstva,
 - společníka společnosti s ručením omezeným,
 - komanditisty komanditní společnosti,
- c) odměny
- člena orgánu právnické osoby,
 - orgánu právnické osoby,
 - likvidátora,
- d) příjmy plynoucí v souvislosti se současným, budoucím nebo dřívějším výkonem činnosti, ze které plynou příjmy podle písmen a) až c) bez ohledu na to, zda plynou od plátce, u kterého poplatník vykonává činnost, ze které plyne příjem ze závislé činnosti,-nebo od plátce, u kterého poplatník tuto činnost nevykonává.¹⁸

Podle ZDP funkčními požitky rozumíme:

a) funkční platy a plnění poskytovaná v souvislosti se současným nebo dřívějším výkonem funkce a další náležitosti spojené s výkonem funkce představitelů státní moci, některých státních orgánů a soudců, s výjimkou platu prezidenta republiky,

b) odměny za výkon funkce a plnění poskytovaná v souvislosti se současným nebo dřívějším výkonem funkce v orgánech obcí a územní samosprávy, státních orgánech, spolcích, zájmových sdruženích, odborových organizacích, komorách a jiných orgánech a institucích.

Výše uvedenými příjmy ze závislé činnosti se rozumí příjem peněžní či nepeněžní, pravidelný či jednorázový.

Poskytne-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně motorové vozidlo pro soukromé i služební účely, je zdanitelným příjmem zaměstnance 1 % z vstupní ceny vozidla, avšak nejméně 1000 Kč za kalendářní měsíc. Přitom není rozhodující, zda je toto vozidlo skutečně v daném kalendářním měsíci použito.

Předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti nejsou:

- náhrady cestovních výdajů poskytované v souvislosti s výkonem závislé činnosti a hodnota bezplatného stravování poskytovaná zaměstnavatelem na pracovních cestách do výše stanovené zákoníkem práce,

¹⁸ § 6 ods. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Příjmy ze závislé činnosti

- hodnota osobních ochranných pracovních prostředků, pracovních oděvů a obuvi, mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků a ochranných nápojů poskytovaných v rozsahu stanoveném zvláštním předpisem, včetně nákladů na jejich udržování, dále hodnota poskytovaných stejnokrojů a pracovního oblečení včetně příspěvků na jejich udržování,
- částky, které zaměstnanec přijme zálohově od zaměstnavatele, aby je jeho jménem vydal, nebo částky, kterými zaměstnavatel hradí zaměstnanci prokázané výdaje, které za něj vynaložil ze svého tak, jako by je vynaložil přímo zaměstnavatel,
- náhrada za opotřebení vlastního nářadí, zařízení a předmětů potřebných pro výkon práce, která je poskytována zaměstnanci podle zákoníku práce,
- povinná plnění zaměstnavatele na vytváření a dodržování pracovních podmínek pro výkon práce stanovená právním předpisem.¹⁹

Příjmy osvobozené od daně jsou například:

- nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na rekvalifikaci nebo osobní rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele,
- hodnota stravování v podobě nepeněžního plnění poskytovaného zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti nebo v rámci závodního stravování zajišťovaného prostřednictvím jiných subjektů,
- nepeněžní plnění v úhrnu do výše 10 000 Kč za kalendářní rok poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci nebo jeho rodinnému příslušníkovi, z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, ze zisku (příjmu) po jeho zdanění anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů. A to ve formě:
 - a) možnosti používat zdravotnická, vzdělávací, rekreační nebo předškolní zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná nebo sportovní zařízení nebo
 - b) poskytnutí rekreace a zájezdů, či příspěvku na kulturní pořady nebo sportovní akce.
- zvýhodnění ve formě bezplatných nebo zlevněných jízdenek poskytovaná zaměstnavatelem provozujícím veřejnou dopravu osob svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům,
- náhrady mzdy za dobu dočasné pracovní neschopnosti nebo karantény do výše minimálního nároku podle zvláštních právních předpisů.²⁰

¹⁹ § 6 ods. 7 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Příjmy ze závislé činnosti

²⁰ § 6 ods. 9 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Příjmy ze závislé činnosti

2.3.1 Základ daně, sazba a výpočet daně

Za základ daně (dílčí základ daně) je považován úhrn všech zúčtovaných nebo vyplacených zdanitelných příjmů ze závislé činnosti, zvýšený o povinné pojistné pojištění, placené zaměstnavatelem.

Povinné pojistným se rozumí pojistné na sociální zabezpečení (25 %) a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění (9 %).

$$DZD = HM + SPzam + ZPzam$$

$$DZD = SHM = HM \cdot 1,34$$

DZD...dílčí základ daně

HM...hrubá mzda zaměstnance

SHM...superhrubá mzda

SPzam...sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem

ZPzam...zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem

Výsledný dílčí základ daně je označován jako superhrubá mzda (SHM), která se při měsíčním výpočtu zálohy na daň zaokrouhluje na stokoruny nahoru, ale při ročním zúčtování je základ daně zaokrouhlován na stokoruny dolů.

Daň se vypočte jako součin základu daně sníženého o nezdánitelné části základu daně a odčitatelné položky od základu daně zaokrouhleného na celá sta Kč dolů a sazby daně, která činí 15 %.²¹

V případě, kdy úhrn příjmů za kalendářní rok převyšuje 48násobek průměrné mzdy stanovené podle zákona upravujícího pojistné na sociální zabezpečení, se daň zvyšuje o solidární zvýšení daně, které činí 7 % z tohoto kladného rozdílu.²²

Způsob zdanění je závislé na tom, má-li poplatník u plátce podepsáno Prohlášení. Jedná se o tiskopis, který podepisuje poplatník po vstupu do zaměstnání do 30 dnů a následně každoročně nejpozději do 15. února na příslušné zdaňovací období. Slouží k uplatnění slev na dani, daňového zvýhodnění a nezdánitelných částí základu daně. Prohlášení lze podepsat na stejné zdaňovací období pouze u jednoho plátce.

Příjmy plynoucí na základě dohody o provedení práce, nepřesahují částku 10 000 Kč za kalendářní měsíc, jsou považovány za samostatný základ daně, který je zdaňován daní

²¹ § 16 ods. 2 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Sazba a výpočet daně

²² § 16a ods. 2 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Solidární zvýšení daně

vybíranou srážkou sazbou 15%. (když nemá podepsané prohlášení) Jelikož odměna z dohody do 10 000 Kč nepodléhá odvodům pojistného, není třeba upravovat základ daně.²³

Tab. 2.2 Způsob určení daňové povinnosti z příjmů na základě DPP

<i>Odměna v Kč z dohody o provedení práce</i>	<i>Zaokrouhlení základu daně</i>	<i>Způsob zdanění</i>
1 – 10 000 včetně	na koruny dolů	srážková daň 15 %, zaokrouhlená na koruny dolů
10 001 a více	na stokoruny nahoru	zálohová daň 15 %

Zdroj: KOLEKTIV AUTORŮ. *Abeceda mzdové účetní 2014*. 24. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 608 s. ISBN 978-80-7263-851-2. (str. 225)

2.3.2 Slevy na dani

Vypočtená daň (záloha na daň) je snižována o slevy na dani uplatňované poplatníkem, které prokazuje Prohlášením k dani. Jednotlivé slevy na dani vymezuje § 35 ZDP.

Sleva na poplatníka

Základní sleva, na kterou mají nárok všichni poplatníci ve výši 24 820 Kč ročně (2 070 Kč měsíčně).

Sleva na manželku

Sleva náleží poplatníkovi ve výši 24 840 Kč na manželku (manžela) žijící ve společně hospodařící domácnosti, jejíž vlastní příjem nepřesáhl 68 000 Kč. Do vlastního příjmu manželky se nezahrnují například dávky státní sociální podpory, pomoci v hmotné nouzi, příspěvek na péči, stipendium atd. V případě, že je manželka držitelkou průkazu ZTP/P sleva je dvojnásobná, tedy 49 680 Kč za rok.²⁴

Sleva na invaliditu

Pobírá-li poplatník invalidní důchod pro invaliditu prvního nebo druhého stupně, má nárok na slevu na dani ve výši 2 520 Kč ročně (210 Kč měsíčně).

Jde-li o invaliditu třetího stupně, jedná se o částku 5 040 Kč ročně

²³ KOLEKTIV AUTORŮ. *Abeceda mzdové účetní 2014*. 24. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 608 s. ISBN 978-80-7263-851-2.

²⁴ KOLEKTIV AUTORŮ. *Abeceda mzdové účetní 2014*. 24. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 608 s. ISBN 978-80-7263-851-2.

Sleva na držitele průkazu ZTP/P

Je-li poplatník držitelem průkazu ZTP/P, může si uplatnit slevu ve výši 16 140 Kč za rok (1 345 Kč měsíčně).

Sleva na studenta

Zaměstnanci, který se zároveň soustavně připravuje na budoucí povolání, náleží sleva na dani ve výši 4 020 Kč ročně (335 Kč měsíčně). Podmínkou je dodržení věkové hranice 26 let a při doktorském studijním programu do 28 let. Definice soustavné přípravy na budoucí povolání je vymezena § 12 až § 15 zákona č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře.²⁵

Sleva za umístění dítěte (tzv. školkovné)

Poprvé za období 2014 je možné uplatnění slevy na dani za umístění dítěte. Jedná se o roční slevu a musí se jednat o vyživované dítě žijící s poplatníkem ve společně hospodařící domácnosti. Poplatník má nárok uplatnit si prokázané výdaje za umístění dítěte v zařízení péče o děti předškolního věku včetně mateřské školy až do výše minimální mzdy, tj. za zdaňovací období 2014 max. do výše 8 500 Kč.

2.3.3 Daňové zvýhodnění

Poplatník má nárok na daňové zvýhodnění na vyživované dítě, žije-li s ním ve společně hospodařící domácnosti. Daňové zvýhodnění snižuje daňovou povinnost až do její celkové výše. Můžou nastat tyto situace:

- daňová povinnost je vyšší než daňové zvýhodnění – sleva na dani,
- daňová povinnost je nulová – daňový bonus (částka, která je poplatníkovi vyplacena),
- daňová povinnost je nižší než daňové zvýhodnění – sleva na dani a daňový bonus.

Od roku 2015 se daňové zvýhodnění liší podle počtu vyživovaných dětí. U prvního dítěte se jedná o částku 13 404 Kč za rok (1117 Kč měsíčně), u druhého 15 804 Kč za rok (1317 měsíčně), u třetího a každého dalšího dítěte 17 004 Kč za rok (1417 měsíčně).

Je-li dítě zároveň držitelem průkazu ZTP/P, sleva se dvojnásobí.²⁶

²⁵ PELECH, Petr. *Zdanění mezd, platů a ostatních příjmů ze závislé činnosti v roce 2015*. vyd. Olomouc: ANAG. Daň (ANAG). ISBN 978-80-7263-852-9.

²⁶ *Daňové zvýhodnění v roce 2015* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/novinky/2015/danove-zvyhodneni-v-roce-2015-5600>

Následující tabulka zobrazuje porovnání jednotlivých slev a jejich změny v letech 2013 až 2015.

Tab. 2.3 Srovnání slev na dani v letech 2013 - 2015

Sleva na dani	2015	2014	2013
Na poplatníka	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč
Na dítě	1. dítě 13 404 Kč, 2. dítě 15 804 Kč, 3. a další 17 004 Kč	13 404 Kč	13 404 Kč
Na dítě – držitele průkazu ZTP/P	1. dítě 26 808 Kč, 2. dítě 31 608 Kč, 3. a další 34 008 Kč	23 208 Kč	23 208 Kč
Na vyživovanou manželku/manžela	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč
Na vyživovanou manželku/manžela – držitele průkazu ZTP/P	49 680 Kč	49 680 Kč	49 680 Kč
Invalidita I. a II. stupně	2520 Kč	2520 Kč	2520 Kč
Invalidita III. stupně	5040 Kč	5040 Kč	5040 Kč
Držitel průkazu ZTP/P	16 140 Kč	16 140 Kč	16 140 Kč
Student	4020 Kč	4020 Kč	4020 Kč
Za umístění dítěte	do výše 9200 Kč	Do výše 8500 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4 Výpočet čisté mzdy

Následující tabulka zobrazuje obecný postup výpočtu čisté mzdy zaměstnance.

Tab. 2.4 Postup při výpočtu čisté mzdy

+	Hrubá mzda (HM)	Součet veškerých položek, které připadají zaměstnanci za práci odvedenou v příslušném kalendářním měsíci. Skládá se ze základní mzdy, příplatků, odměn, náhrad mzdy (dovolená, svátek) a dalších plnění.
+	Zdravotní pojištění (ZPF)	9 % z HM, které odvádí zaměstnavatel. Pojistné se zaokrouhlí na celé koruny směrem nahoru.
+	Sociální pojištění (SPF)	25 % z HM, které odvádí zaměstnavatel. Pojistné se zaokrouhlí na celé koruny směrem nahoru.
=	Superhrubá mzda	HM + ZP + SP
-	Vypočtená záloha na daň z příjmů	Zdanitelná mzda se zaokrouhlí směrem nahoru na stokoruny a vypočte záloha na daň, která se poníží o slevy na dani a daňové zvýhodnění na dítě.
+	Slevy na dani	Jedna dvanáctina ročních slev na dani, které je možno uplatňovat měsíčně.
+	Daňové zvýhodnění, případně daňový bonus na dítě	Jedna dvanáctina ročních hodnot.
-	Sociální pojištění (SP)	6,5 % z HM, placené zaměstnancem.
-	Zdravotní pojištění (ZP)	4,5 % z HM, placené zaměstnancem. Pojistné se zaokrouhlí na celé koruny směrem nahoru.
=	Čistá mzda	HM - záloha na daň po slevách a zvýhodněních + bonus na dítě - ZP - SP
-	Srážky ze mzdy	

Zdroj: Výpočet čisté mzdy [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vypocet-mzdy-a-zalohy-na-dan/zamestnanec-vypocet-mzdy/>

2.5 Zaměstnanecké benefity

Stále více zaměstnavatelů využívá nejrůznější benefity, tedy zaměstnanecké výhody, které mají nejen zvýhodněný daňový a odvodový režim, ale hrají také velkou roli v oblasti personální politiky. Napomáhají ke zvýšení loajality, motivace a produktivity, také je to možnost odlišit se od konkurence, vylepšení image a atraktivity zaměstnavatele. Počet a charakter poskytovaných benefity závisí na možnostech zaměstnavatele či potřeb pracovníků a bývají předmětem kolektivního vyjednávání.

Benefity můžeme rozlišovat podle několik hledisek.

Z hlediska jejich daňové a odvodové výhodnosti na:

- a) mimořádně výhodné – jsou daňovým výdajem zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného,
- b) částečně výhodné – ty jsou například pro zaměstnavatele daňovým výdajem, u zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem a zároveň jsou součástí vyměřovacího základu pro pojistné, či naopak.

Z věcného hlediska rozlišujeme benefity orientované na:

- c) bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením, většinou se používá v oblastech s horší dopravní obslužností a nedostatkem zaměstnanců,
- d) vzdělání a osobní kvalifikační rozvoj zaměstnanců,
- e) zdravotní aspekty života zaměstnanců,
- f) sociální aspekty života zaměstnanců,
- g) benefity pro volný čas, např. sportovního či kulturního charakteru.

Z hlediska druhu výdajů zaměstnavatele:

- h) finanční – peněžní prostředky,
- i) nefinanční – naturální plnění či výhoda.

Z hlediska času na:

- j) jednorázové,

- k) krátkodobé,
- l) dlouhodobé.

Z jiného hlediska na:

- m) plošné – čerpají všichni zaměstnanci,
- n) volitelné – zaměstnanec má právo si vybrat.²⁷

2.5.1 Mimořádně zvýhodněné benefity

Mezi benefity, které jsou daňově i odvodově výhodné, jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance, patří zejména příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, příspěvky a příplatky na stravování a nápoje, poskytování pracovního oblečení či odborný rozvoj zaměstnanců. Příklady těchto benefitů popisuje následující tabulka.

Tab. 2.5 Mimořádně zvýhodněné benefity

Benefit	Popis benefitu	Daň z příjmů zaměstnavatel	Daň z příjmů zaměstnanec	Pojistné
Penzijní připojištění a Soukromé životní pojištění	nepeněžní plnění zaměstnance ve formě příplatku od zaměstnavatele na uvedená připojištění, pojištění	pokud je jako pracovněprávní nárok-daňový výdaj bez limitu	nepeněžní příjem je osvobozen do limitu 24 000 Kč za rok, za oba druhy pojištění	částky nad limit jsou součástí vyměřovacích základů (VZ), do limitu ne
Příspěvky na stravování a nápoje	nepeněžní příjem zaměstnance ve formě možnosti bezplatného využití stravovacího zařízení	výdaje na provoz vlastního stravovacího zařízení -daňový výdaj bez limitu	nepeněžní příjem osvobozen bez limitu	není součástí vyměřovacího základu
	příspěvek zaměstnavatele na stravování zajišťované jinými subjekty	daňový výdaj do limitu 55 % ceny jednoho jídla	nepeněžní plnění osvobozeno bez limitu	příjem osvobozený od daně z příjmů FO není součástí VZ
Poskytnutí pracovního oblečení	nepeněžní plnění; jednotné pracovní oblečení	daňový výdaj bez limitu	vyjmuto z předmětu daně z příjmů	není součástí vyměřovacího základu
Odborný rozvoj zaměstnanců	nepeněžní plnění ve formě možnosti bezplatně získat další odborné znalosti	daňový výdaj bez limitu	nepeněžní příjem osvobozen bez limitu	příjem osvobozený od daně z příjmů FO není součástí VZ

Zdroj: Vlastní zpracování

²⁷ PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011, 240 s. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.

2.5.2 Benefity s dílčí výhodností

Za částečně zvýhodněné benefity, tedy výhodné jen pro jednu stranu, považujeme zejména dopravu do zaměstnání, přechodné ubytování zaměstnance, prodlouženou dovolenou nebo použití majetku zaměstnavatele k soukromým účelům (automobil, služební telefon). Stručný popis některých z nich zobrazuje následující tabulka.

Tab. 2.6 Částečně zvýhodněný benefit

Benefit	Popis benefitu	Daň z příjmů zaměstnavatel	Daň z příjmů zaměstnanec	Pojistné
Odborný rozvoj zaměstnanců	nepeněžní plnění ve formě užívat vzdělávací zařízení, (nesouvisí s podnikáním)	není daňový výdaj, jde o platbu ze sociálního fondu	osvobozeno od daně z příjmů	příjem osvobozený od daně z příjmů FO není součástí VZ
Doprava do zaměstnání	náklady na dopravu do zaměstnání hradí zčásti či zcela zaměstnavatel	daňový výdaj bez limitu, jde-li o pracovní právní nárok	příjem je dílčím základem daně z příjmů FO	příjem je součástí VZ pro pojistné
Přechodné ubytování	poskytnutí zaměstnanci přechodné ubytování v místě výkonu práce; nepeněžní plnění	daňový výdaj bez limitu, jde-li o pracovní právní nárok	nepeněžní příjem osvobozen do limitu 3 500 Kč měsíčně	částky nad limit jsou součástí vyměřovacích základů (VZ), do limitu ne
	peněžní příspěvek zaměstnanci na přechodné ubytování	daňový výdaj bez limitu, jde-li o pracovní právní nárok	zdaňováno jako příjem ze závislé činnosti	zdaňovaný příjem je součástí VZ pro pojistné

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5.3 Plnění ze sociálního fondu

Všechna plnění poskytnutá zaměstnancům, která nejsou daňovým výdajem zaměstnavatele, jsou plněním ze sociálního fondu zaměstnavatele. Na straně zaměstnance se vždy jedná o předmět daně fyzických osob, jenž je zpravidla osvobozen. Nezahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

Mezi tyto plnění patří zejména poskytnutí příspěvku na rekreaci, na kulturní a sportovní akce, nepeněžní dary a půjčky zaměstnancům.

Stručný popis některých z nich zobrazuje následující tabulka.

Tab. 2.7 Benefity poskytované jako plnění ze sociálního fondu

Benefit	Popis benefitu	Daň z příjmů zaměstnavatel	Daň z příjmů zaměstnanec	Pojistné
Rekreace	poskytnutí rekreace formou užití zařízení zaměstnavatele	Daňový výdaj na provoz vlastního zařízení do výše zdanitelných příjmů z provozu	Nepeněžní příjem osvobozen od daně z příjmů	příjem osvobozený od daně z příjmů FO není součástí VZ
	poskytnutí rekreace formou nepeněžního plnění	Plnění ze sociálního fondu	Nepeněžní příjem osvobozen do limitu 20 000 Kč ročně	částky nad limit jsou součástí vyměřovacích základů (VZ), do limitu ne
	peněžní příplatky zaměstnancům na rekreaci	Plnění ze sociálního fondu, daňový výdaj bez limitu, jde-li o pracovněprávní nárok	Příjem je zdaňován jako příjem ze závislé činnosti	zdaňovaný příjem je součástí VZ pro pojistné
Dary zaměstnancům	Nepeněžní dary zaměstnanci v případech vymezených vyhláškou o FKSP	Plnění ze sociálního fondu	osvobozeno od daně z příjmů	příjem osvobozený od daně z příjmů FO není součástí VZ

Zdroj: Vlastní zpracování

Fond kulturně sociálních potřeb

Pro účely poskytování zaměstnaneckých výhod je používán fond kulturně sociálních potřeb (FKSP), který je tvořen částí rozpočtovaných prostředků, částí zisku nebo jiných zdrojů k tomu určených.²⁸

Povinnost, jež vychází ze zákona či právního předpisu, takový fond tvořit v určité výši mají například organizační složky státu, státní příspěvkové organizace, zdravotní pojišťovny, vybrané akciové společnosti a jiné.

Ostatní zaměstnavatelé mají možnost FKSP tvořit dobrovolně, a to jak jeho tvorbu tak i použití. Nejčastěji je tento fond tvořen procentem z plánovaného objemu mzdových prostředků a ostatních osobních nákladů z objemu vyplacených mezd nebo absolutní částkou na jednoho zaměstnance.

Náklady vynaložené na tvorbu tohoto fondu není možné považovat za náklady vynaložené na dosažení zajištění a udržení příjmů pro daňové účely.²⁹

²⁸ D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty 2014*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 416 s. ISBN 978-80-7263-869-7

²⁹ PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011, 240 s. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.

3 Systém odměňování ve vybrané obchodní společnosti

Třetí kapitola diplomové práce se zaměřuje na mzdový systém konkrétního podniku. Nejprve však bude následovat podkapitola, která stručně popisuje řízení odměňování a hodnocení práce.

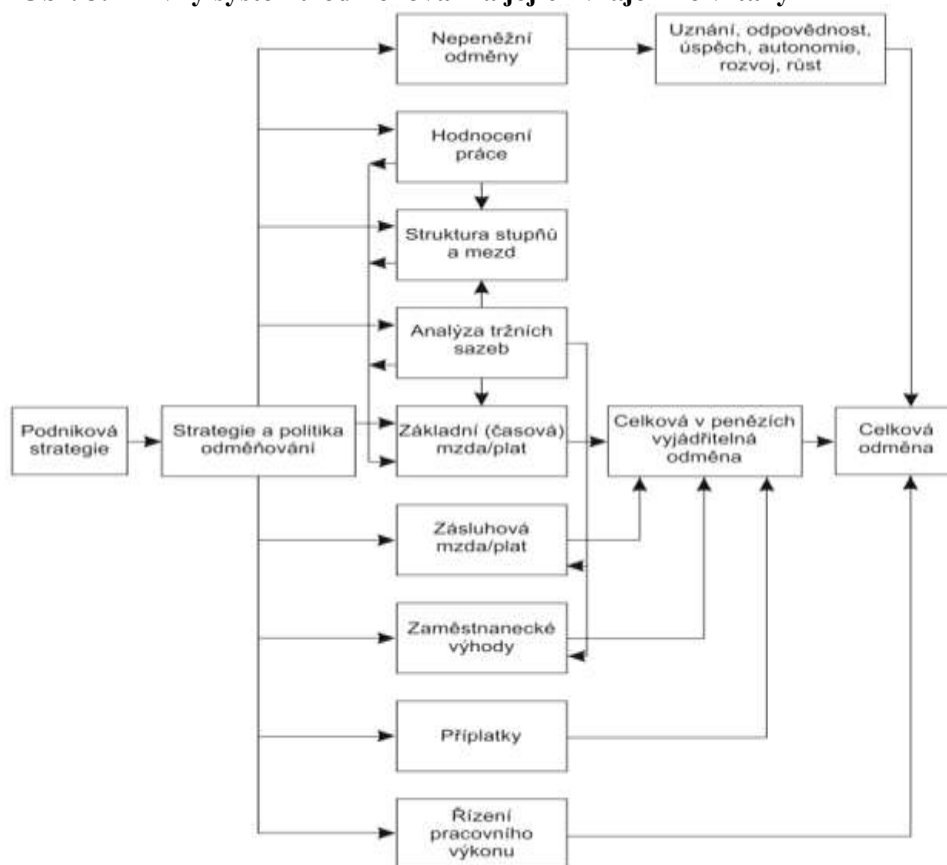
3.1 Řízení odměňování

Řízení odměňování můžeme chápat jako strategie, politiku a procesy, které jsou potřebné k zabezpečení uznání a odměnění lidí, kteří přispívají organizaci. A to nejen peněžní odměnou a zaměstnaneckými výhodami ale také nepeněžní formou, jako je uznání či pochvala, příležitosti ke vzdělání, rozvoji a růstu pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce.

„Obecným cílem je odměňovat lidi slušné, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.“³⁰

K dalším cílům řízení odměňování patří zejména motivace lidí a získání jejich oddanosti a angažovanosti, získání a udržení vysoce kvalitních pracovníků nebo vytvoření kultury vysokého výkonu.

Obr. 3.1 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

³⁰ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2

3.2 Hodnocení práce

Hodnocení práce je důležitý nástroj, zajišťující aby se požadavky na práci, např. náročnost a složitost práce, odrazily v rozlišení odměny pracovníka. Neurčuje peněžní výši odměny, ale slouží k vytváření mzdových struktur. Účelem je zjistit požadavky práce a příspěvek práce na pracovním místě pro výkon firmy, stanovit její relativní hodnotu a oklasifikovat podle jejího významu.

Proces hodnocení práce začíná shromážděním všech informací o práci a vybere se faktor či faktory k určování hodnoty různých prací ve firmě (např. dovednosti, odpovědnost). Následně se vybere metoda hodnocení práce, tzn., rozhodne, jakým způsobem se tyto vybrané faktory použijí.

Firma může zvolit jednu ze čtyř základních metod hodnocení práce, popřípadě jejich kombinace, které můžeme rozlišit podle dvou přístupů, a to metody analytické a neanalytické (sumární). Do sumárního hodnocení práce řadíme zejména metodu pořadí prací a klasifikační, do analytického řadíme metodu bodovací a metodu faktového porovnání.³¹

3.2.1 Neanalytické (sumární) hodnocení práce

V případě neanalytického hodnocení práce jednotlivé práce nejsou analyzovány z hlediska svých prvků nebo faktorů, ale jsou porovnávány jako celek a umisťovány do stupňů nebo pořadí. Nevýhodou těchto metod je, že nevyhovují požadavkům předpisů o stejném odměňování prací stejné hodnoty, protože stejná hodnota vyjádřená tímto způsobem je hrubá a nepřesná.

Klasifikační (katalogová) metoda

Modelové třídy nebo stupně prací (katalog prací) jsou vytvářeny na základě rozdílů v povinnostech, odpovědnosti, dovednostech a dalších faktorech práce. Hodnota práce je následně stanovena porovnáním popisu pracovního místa s modelovými popisy a zkoumaná práce je pak zařazena do odpovídající třídy. Výhodou tohoto modelu je jednoduchost, srozumitelnost a snadná realizace a jsou-li vhodně voleny modelové třídy a jejich charakteristiky, výsledky jsou přijatelné.

³¹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Metoda pořadí prací

Vytváření pořadí prací jako celků je nejprimitivnější formou hodnocení práce. Postup spočívá ve vzájemném porovnávání prací a v jejich uspořádání do pořadí podle toho, jak je vnímána jejich hodnota pro organizaci. V určitém smyslu jsou všechny metody hodnocení práce určitým vytvářením pořadí, protože zařazují práce do určité hierarchie. Rozdíl mezi prostým vytvářením pořadí a analytickými metodami, jako například bodovací metodou, spočívá v tom, že metoda pořadí se nepokouší kvantifikovat, bodovat soudy. Místo toho jsou porovnávány práce jako celek - nejsou rozkládány na faktory nebo prvky, ačkoliv explicitně nebo implicitně může být toto porovnávání založeno na určitém zobecněném pojmu, jakým je třeba úroveň odpovědnosti

3.2.2 Analytické hodnocení práce

Tento přístup hodnocení práce je systematický, založený na úsudku, zaměřený na práci, nikoliv na osobu a zabývá se jen vnitřními relacemi.³²

Bodovací metoda (metoda bodových stupňů)

Tato metoda patří mezi nejpoužívanější metody analytického hodnocení práce. Je založena na rozčlenění prací na faktory nebo klíčové prvky, které představují požadavky práce kladené na vykonávajícího tuto práci. Ke každému z faktorů jsou pomocí numerických stupnic přiřazovány body podle míry zastoupení faktoru v hodnocené práci. Následně jsou bodové hodnoty sečteny a výsledek představuje hodnotu práce.³³

Metoda faktorového porovnávání (metoda řad pořadí)

Původní, dnes již málo používaná metoda faktorového porovnávání, neboli také metoda řad pořadí, porovnávala faktory prací s faktory používajícími stupnice vyjádřené v penězích a poskytovala tak bezprostřední informaci o sazbě za danou práci. Jde o metodu často používanou nezávislými experty v záležitostech týkajících se stejné odměny za stejnou práci.

³² KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

³³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

3.3 Představení společnosti XY, a. s.

Akciová společnost XY byla založena zakladatelskou smlouvou ověřenou notářským zápisem dne 23. května 2006 a vznikla 26. června 2006 zápisem do obchodního rejstříku v Praze.

V březnu roku 2007 došlo na základě smluv o prodeji části podniku s akcionáři AB, s.r.o. a BC, s.r.o. k převodu servisních činností autorizovaných značek pod hlavičku společnosti XY, a.s. Akciová společnost tak úplatně převzala veškerou náplň autorizovaných servisů, zaměstnance i veškeré hmotné vybavení, tak jak stanovuje pro prodej části podniku zákon.

V roce 2012 byla zapsána fúze se společností XX s r. o., ve které měla společnost 100% podíl. Rozhodným dnem fúze byl 1. 1. 2012. Ve smyslu ustanovení § 61 odst. 1 zákona č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev došlo k zániku společnosti XX s.r.o. a veškeré její jmění včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přešlo na nástupnickou společnost Touto vnitrostátní fúzí sloučením tak došlo k dalšímu posílení postavení společnosti na trhu a to jak v rozsahu nabízeného zboží a služeb, tak i v geografickém rozšíření svých podnikatelských aktivit.³⁴

Základní kapitál byl upsán ve výši 92 777 000 Kč, který je rozdělen na 92 777 kusů akcií na jméno o jmenovité hodnotě 1 000 Kč na jednu akcii. Na každou akcii připadá jeden hlas.

Společnost má tři akcionáře – společnosti s ručením omezeným, které se podílejí na základním kapitálu rovným dílem

Nejvyšším orgánem společnosti je Valná hromada, která se skládá ze všech na ní přítomných akcionářů.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti, dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti.

Statutárním orgánem společnosti je Představenstvo, které má 2 členy a rozhoduje o všech věcech, které nespádají do výlučné působnosti Valné hromady. Za společnost jedná každý z členů představenstva samostatně.

Společnosti zabývá se zejména autorizovaným prodejem nových vozidel a autorizovaným servisem.

Předmětem podnikání dle zápisu v obchodním rejstříku je:

- opravy silničních vozidel,
- klempířství a oprava karosérií,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,

³⁴ Výroční zprávy obchodní společnosti rok 2006 - 2013

- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru.

Ve standardu nabízených služeb je například poskytnutí vozidla po dobu opravy vozu zákazníka nebo program BONDRENT, který spočívá v pronájmu nového vozu zákazníkovi na dobu nejdéle půl roku, poté má nárok na další vůz.

Financování nákupu a následných prodejů je vázáno na finanční produkty leasingových společností.

Společnost zaměstnává průměrně 135 zaměstnanců.

Ekonomický úsek je rozdělen na čtyři pracoviště, kde je vedena účetní agenda jednotlivých provozoven. Kompletní finanční a ekonomická agenda je vedena v sídle společnosti. Personální a mzdová agenda byla do konce roku 2014 vedena na ostravské provozovně, od roku následujícího byla předána externí firmě působící v Praze.

Provozovny a autosalony společnosti jsou rozmístěny po celém území ČR, a to následovně:

Ostrava - KIA, TOYOTA, SUBARU, FORD, SUZUKI,

Ostrava – Svinov – SUZUKI,

Havířov – TOYOTA,

Opava – TOYOTA,

Karlovy Vary – KIA, NISSAN, MITSUBISHI,

Praha Vysočany – KIA, NISSAN, MITSUBISHI,

Plzeň – KIA, FORD.

Ve všech provozovnách jsou plně vybavené servisní zázemí pro opravy všech značek svého prodejního portfolia.

Obr. 3.2 Provozovna v Ostravě



Zdroj: interní dokumenty společnosti

Obr. 3.3 Provozovna v Karlových Varech



Zdroj: interní dokumenty společnosti

3.4 Organizační struktura

Funkční a organizační strukturu společnosti vymezují popisy funkcí, které jsou součástí „Pracovního řádu“. Všichni pracovníci společnosti jsou vázáni těmito popisy funkcí, avšak v některých případech může být funkční popis upraven nebo sloučen s jiným. V těchto případech je nezbytné, aby funkční popis byl součástí pracovní smlouvy.

VÝKONNÝ ŘEDITEL - nadřazen všem pracovníkům společnosti, je nejvyšší rozhodovací a řídicí autoritou ve společnosti, a zároveň statutárním orgánem (ve smyslu stanov společnosti se jeho funkce kryje s pozicí předsedy představenstva).

FINANČNÍ ŘEDITEL - podřízen výkonnému řediteli společnosti a nadřazen všem pracovníkům ekonomického úseku. Je nejvyšším finančním orgánem společnosti a odborným konzultačním místem pro všechny řídicí pracovníky společnosti. Spolupracuje s vedoucími provozoven při sestavování finančního plánu, sleduje cash flow, provádí interní účtování společnosti, měsíčně provádí kontrolu a rozbor nákladových a výnosových účtů společnosti, sestavuje výkazy a rozbor hospodaření společnosti atd.

SPRÁVNÍ MANAŽER - úzce spolupracuje se všemi vedoucími pracovníky a dle jejich požadavků a návrhů realizuje funkčnost a úplnost majetku firmy, zajišťuje, že odpovídají předpisům a zákonům ČR. Například vyhledává, kontaktuje a koordinuje firmy, které zajišťují pro společnost plnění zákonných požadavků v oblasti provozu (např. bezpečnosti práce, ekologie, hygieny, protipožárního zabezpečení, pravidelné lékařské prohlídky apod.).

HLAVNÍ ÚČETNÍ - provádí analýzu a sjednocení účetních postupů na jednotlivých provozovnách a podává návrhy na jejich optimalizaci, na základě zjištěných skutečností provádí aktualizaci účetní osnovy a dokladových řad, aktivně se podílí na přípravě auditu ve spolupráci s finanční ředitelkou a auditorkou a jiné.

IT MANAŽER - pověřen vedením agendy IT, spravuje IT a telekomunikační majetek společnosti, koordinuje agendu a správu IT, poskytuje vedoucím provozoven konzultace ve vztahu k návrhům na nákup a prodej hardwaru a softwaru.

FINANČNÍ ÚČETNÍ - zajišťuje a provádí tuzemské zahraniční platby z bankovních účtů, účtuje pohyby na bankovních výpisech a zajišťuje párování plateb k pohledávkám a závazkům, provádí měsíční kontroly bankovních účtů a jiné.

OBCHODNÍ ŘEDITEL - nejvyšší instancí společnosti ve vztahu k obchodním/prodejním oddělením importů jednotlivých značek se zodpovědností za koordinaci spolupráce s nimi – jedná se o agendu prodeje, marketingu a podpory prodeje nových vozidel atd.³⁵

³⁵ Interní dokumenty obchodní společnosti - Pracovní řád obchodní společnosti

MARKETINGOVÝ MANAŽER - koordinátor marketingových procesů, odpovídá za efektivní využití prostředků určených na marketingovou podporu činností společnosti.

BONDRENT MANAŽER - vede agendu fleetového prodeje pro celou společnost a je nejvyšším koordinátorem činností v oblasti fleetového prodeje.

KOORDINÁTOR ZNAČKY - koordinuje akční nabídky na jednotlivé modely, vytváří vlastní specifikace a akce na podporu prodeje financování a pojištění společně s ostatními vedoucími středisek prodeje dané značky.

ŘEDITEL POPRODEJE - je nejvyšší instancí společnosti ve vztahu k servisním oddělením importů jednotlivých značek, je zodpovědný za koordinaci spolupráce s nimi – jedná se o agendu jak servisně-technickou, tak agendu náhradních dílů a příslušenství.

MANAŽER POPRODEJE - administrativně zpracovává data periodických hlášení a zasílá je importům jednotlivým značek, průběžně kontroluje aktuální výši obrátů náhradních dílů a příslušenství dosažených na provozovnách pro jednotlivé značky, porovnává je se stanovenými plány obrátů a dává návrh na doplnění skladových zásob a další.

VEDOUcí PROVOZOVNY - je zodpovědný za sestavení návrhu ročního business planu provozovny a za jeho naplňování, dodržování nákladové disciplíny a maximalizaci příjmů.

ÚČETNÍ - kompletuje doklady provozoven, pořizuje průvodky-košilky k přijatým dokladům, zajišťuje schvalování správnosti dokladů kompetentními pracovníky, zpracovává-účtuje doklady provozoven a provádí rozúčtování na příslušná střediska.

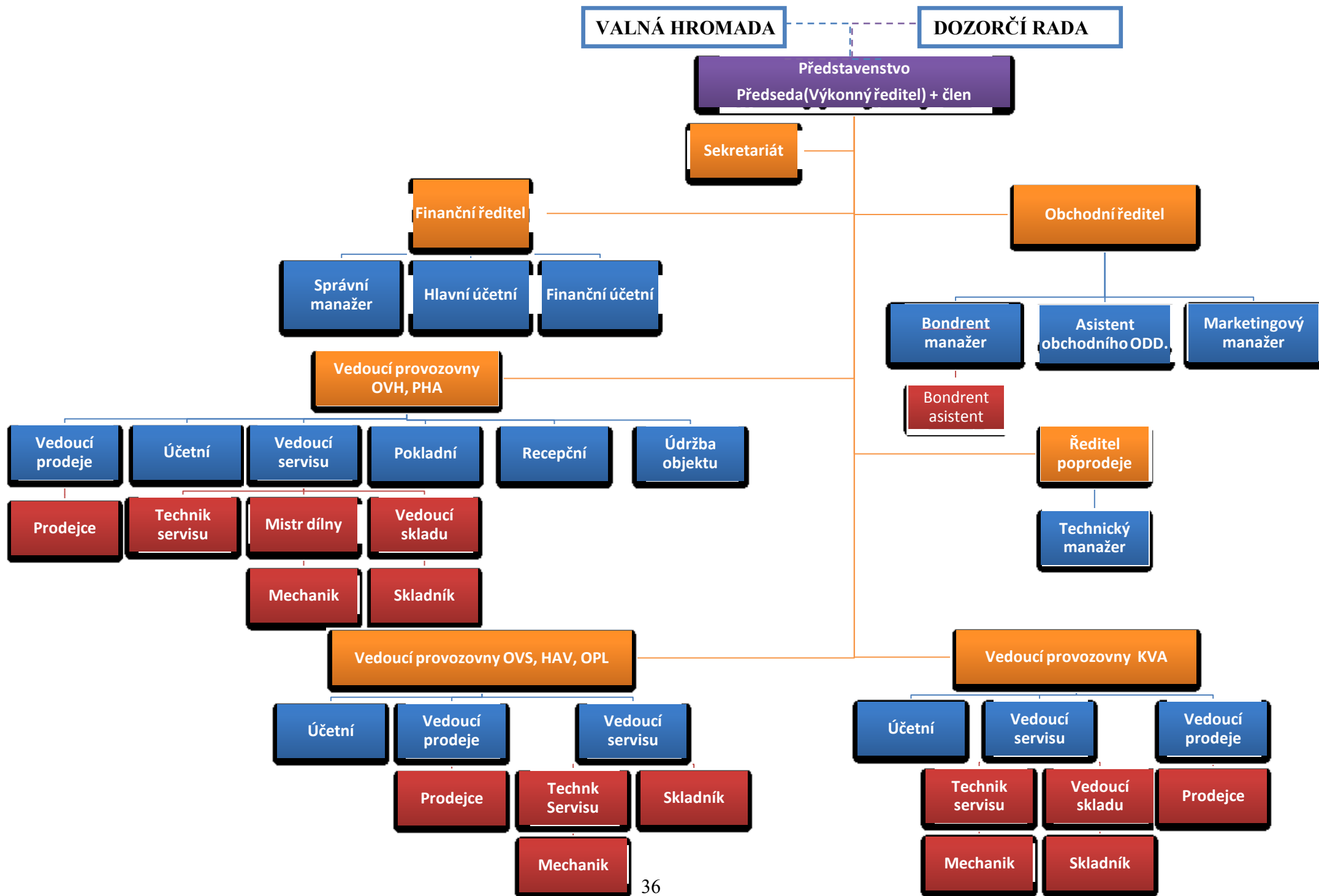
VEDOUcí PRODEJE VOZIDEL - vede kompletně chod prodejny automobilů dané značky, vede evidenci nákupních faktur za nakoupená vozidla přidělené značky, organizuje jejich naskladnění do skladu vozidel a stará se ve spolupráci s obchodním a finančním úsekem společnosti o jejich profinancování.

PRODEJCE VOZIDEL - realizuje nabídkovou činnost přímo v autosalonu, telefonickou a písemnou korespondencí se zákazníky a podílí se na organizaci zkušebních předváděcích jízd.

AUTOMECHANIK / HIGH-TECH MECHANIK - provádí opravy a servisní práce na vozidlech v souladu se zakázkovým listem a dle instrukcí a pokynů mistra dílny, dodržuje všechny obvyklé technologické postupy a postupy předepsané výrobcem vozidel.

SKLADNÍK-OBCHODNÍK S DÍLY - provádí objednávání originálních i neoriginálních náhradních dílů a příslušenství u určených dodavatelů, provádí fyzický výdej materiálu do servisu, fyzický příjem zboží na sklad, kontroluje jeho množství, neporušenost, správnost a jeho správné rozmístění a umístění ve skladu.³⁶

³⁶ Interní dokumenty obchodní společnosti - Pracovní řád obchodní společnosti



3.5 Obecná ustanovení

Pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem se ve společnosti řídí zákoníkem práce č. 262/2006 Sb., souvisejícími zákony a právními předpisy, „Pracovním řádem“, „Nařízeními výkonného ředitele“ a ostatními vnitřními předpisy zaměstnavatele.

Pracovní řád se vydává v zájmu plnění pracovních úkolů, dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci, k předcházení vzniku konfliktů na pracovištích a k vytváření příznivého klimatu a žádoucí stability pracovního kolektivu.

Zaměstnavatel je povinen zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, včetně odměňování za práci a jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

Pravidla pro odměňování pracovníků ve společnosti se řídí vnitřním předpisem – „Nařízení výkonného ředitele“ a příslušnými Směrnicemi, které doplňují „Pracovní řád“ a vycházejí z platné legislativy a jsou zveřejňovány vždy na serveru společnosti.

Každý pracovník obdrží mzdový výměr, který obsahuje všechny složky jeho mzdy, tzn. tarifní nebo základní (fixní) a/nebo pohyblivou a/nebo funkční příplatky. V případě změny mzdového regulativu obdrží pracovník i změnu mzdového výměru a nový mzdový výměr.

Pracovníkovi, který byl jmenován nebo pověřen funkcí vedoucího provozovny a jemuž jsou podřízeni všichni pracovníci provozovny, náleží za výkon této funkce zvláštní jednorázový měsíční příplatek až ve výši Kč 4.000,-. Tento příplatek se vyplácí společně se mzdou za uplynulý kalendářní měsíc a jeho výše musí být vždy pro všechny vedoucí provozoven stejná.

Evidence docházky do zaměstnání zakládá nárok pracovníka na výplatu mzdy za sledované období, proto je každý pracovník společnosti povinen zapisovat svou docházku do zaměstnání, a to do docházkové knihy, která je v elektronické podobě uložena na serveru společnosti. Nevyplnění docházky do zaměstnání může být považováno za hrubé porušení pracovní kázně ve smyslu ZP.

3.5.1 Pracovní doba

Délka pracovní doby činí 40 hod. týdně, přičemž ve výjimečných případech může být povolena zaměstnanci kratší pracovní doba, a to při uzavírání pracovní smlouvy nebo při její změně.

Přiznaná měsíční mzda se zaměstnanci s kratší pracovní dobou krátí v závislosti na délce pracovního úvazku.

Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání 30 minut v jednom pracovním dni, a to nejdéle po šesti hodinách nepřetržité práce. Tato přestávka se nezapočítává do pracovní doby, je odečtena z celkového fondu pracovní doby a je evidována v systému docházky. Je možno ji rozdělit na 2 části po 15 minutách.³⁷

Práce přesčas a její evidence

Práce přesčas je práce konaná na písemný příkaz zaměstnavatele nebo na základě písemné dohody se zaměstnancem. Může být nařízena pouze výjimečně, maximálně ve výši 8 hodin týdně a 150 hodin ročně. Mzda a náhradní volno za práci přesčas se řídí § 93 ZP.

3.5.2 Dovolená

Zaměstnanec má při splnění určitých podmínek nárok na dovolenou za kalendářní rok nebo na její poměrnou část, případně nárok na dovolenou za odpracované dny.

Zaměstnanec má nárok na dovolenou za kalendářní rok, jestliže za nepřetržitého trvání pracovního poměru k témuž zaměstnavateli konal u něho práci alespoň 60 dnů v kalendářním roce. Za nepřetržité trvání pracovního poměru se považuje i skončení dosavadního a bezprostředně navazující vznik nového pracovního poměru zaměstnance k témuž zaměstnavateli.

Základní výměra dovolené za kalendářní rok činí čtyři týdny. Týdnem dovolené se rozumí sedm po sobě následujících kalendářních dnů.

Nárok na poměrnou část dovolené za kalendářní rok má zaměstnanec, jestliže pracovní poměr netrval nepřetržitě po dobu celého kalendářního roku. Poměrná část dovolené činí za každý celý kalendářní měsíc nepřetržitého trvání téhož pracovního poměru jednu dvanáctinu dovolené za kalendářní rok.

Zaměstnanci, jemuž nevznikl nárok na dovolenou za kalendářní rok ani na její poměrnou část, protože nekonal v kalendářním roce u téhož zaměstnavatele práci alespoň 60 dnů, náleží

³⁷ Interní dokumenty obchodní společnosti - Pracovní řád obchodní společnosti

dovolená za odpracované dny v délce jedné dvanáctiny dovolené za kalendářní rok za každý 21 odpracovaný den v příslušném kalendářním roce. Za odpracovaný se považuje den, v němž zaměstnanec odpracoval převážnou část pracovní doby, přičemž části směn odpracované v různých dnech se nesčítají.

Před nástupem dovolené požádá zaměstnanec v dostatečném předstihu svého přímého nadřízeného o souhlas s nástupem na dovolenou, a to prostřednictvím formuláře, umístěného na serveru společnosti. Nebyl-li zaměstnanci přímým nadřízeným nástup dovolené povolen, nesmí dovolenou nastoupit.³⁸

Zaměstnanec, který čerpá dovolenou, má nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného hodinového výdělku za příslušný počet hodin plánované směny, při které byla dovolená čerpána.³⁹

3.5.3 Překážky v práci

„Překážkou v práci je právní skutečnost – právní událost, která brání zaměstnanci ve výkonu práce, popř. i v docházce do zaměstnání. Na rozdíl od dovolené na zotavenou musí být proto vždy dán důvod takového zproštění výkonu pracovních povinností zaměstnance.“⁴⁰

Překážky v práci rozdělujeme podle toho, zda vznikají na straně zaměstnavatele nebo na straně zaměstnance. Dále je může členit na placené (s náhradou mzdy) a neplacené. Jedná-li se o překážky v práci s nárokem na náhradu mzdy, náleží zaměstnanci ve výši průměrného výdělku.

Překážky v práci na straně zaměstnance

Nepřítomnost z důvodu překážek v práci je zaměstnanec povinen řádně prokázat způsobem odpovídajícím charakteru překážky. Patříčný doklad zaměstnanec předá do ekonomického oddělení.

a) Důležité osobní překážky jsou například:

- dočasná pracovní neschopnost,
- nařízená karanténa,
- mateřská nebo rodičovská dovolená,

³⁸ Pracovní řád obchodní společnosti

³⁹ KOLEKTIV AUTORŮ. *Meritum Mzdy od A do Z 2014*. 11. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. 578 s. ISBN 978-80-7478-439-2.

⁴⁰ KOLEKTIV AUTORŮ. *Meritum Mzdy od A do Z 2014*. 11. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. ISBN 978-80-7478-439-2. Str. 89.

- ošetřování dítěte mladšího 10 let nebo jiného člena domácnosti podle platných právních předpisů, a jiné.

b) Překážky v práci z důvodu obecného zájmu:

- výkon veřejné funkce (max. 20 pracovních dnů v roce),
- výkon občanské povinnosti (předvolání k soudu, poskytnutí první pomoci, osobní pomoc při požární ochraně či živelních událostech, apod.),
- jiné úkony v obecném zájmu (výkon funkce nebo účast na schůzích odborové organizace, dárčovství krve, člen volební komise při volbách do Parlamentu, dobrovolný sčítací orgán při sčítání lidu, apod.),
- účast na školení nebo jiné formě přípravy nebo studia, které je v souladu s potřebou zaměstnavatele.

Byl-li zaměstnanec uznán práce neschopným pro nemoc nebo úraz, je povinen tuto skutečnost oznámit neprodleně svému nadřízenému a ekonomickému oddělení společnosti a současně předložit potvrzení o pracovní neschopnosti, popřípadě předložit průkaz o trvání pracovní neschopnosti. Obdobně uplatňuje zaměstnanec nárok na dávky nemocenského pojištění na předepsaných tiskopisech při mateřské dovolené, ošetřování nemocného člena rodiny a při péči o dítě mladší než 10 let. Tyto doklady se předávají do ekonomického oddělení.

Požaduje-li zaměstnanec další pracovní volno bez náhrady mzdy, je povinen o něj požádat včas písemnou žádostí. O poskytnutí neplaceného volna rozhoduje ředitel společnosti na základě doporučení vedoucího zaměstnance

Překážky v práci na straně zaměstnavatele

- prostoje a přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy – s náhradou mzdy dle § 207 ZP;
- jiné překážky – s náhradou mzdy dle § 208 – §210 ZP.

Neomluvená absence

Za každou neomluveně zameškanou směnu (pracovní den) může vedoucí zaměstnanec krátit zaměstnanci dovolenou na zotavenou o jeden až tři dny; neomluvená zameškání kratších částí základní pracovní doby se sčítají.

3.5.4 Vysílání na pracovní cesty

Každý pracovník společnosti může být v souvislosti s výkonem své funkce vyslán na pracovní cestu v tuzemsku nebo do zahraničí. Vyslání pracovníka na pracovní cestu navrhuje na příslušném formuláři jeho přímý nadřízený a schvaluje příslušný nejvyšší nadřízený.

Pracovní cestou se rozumí časově omezené vyslání zaměstnance zaměstnavatelem k výkonu práce mimo sjednané místo výkonu práce.

Podle ZP zaměstnanci na pracovní cestě přísluší tyto náhrady:

- náhrada jízdních výdajů v prokázané výši, popřípadě náhrada za používání soukromého silničního motorového vozidla, tzn. náhrada za spotřebované pohonné hmoty (v případě, že zaměstnanec neprokáže dokladem, použijí se průměrné ceny pohonných hmot stanovené vyhláškou MPSV) a základní náhrada na jeden kilometr jízdy ve výši nejméně 1,00 Kč u jednostopých vozidel a tříkolek a nejméně 3,70 Kč u osobních silničních motorových vozidel,
- náhrada prokázaných výdajů za ubytování,
- stravné,
- náhrada prokázaných nutných vedlejších výdajů,
- při déletrvajících pracovních cestách náhrada prokázaných výdajů za cesty k návštěvě rodiny.⁴¹

Při tvorbě plánu pracovní cesty je pracovník povinen dbát úspory nákladů a zvolit takový dopravní prostředek a ubytování, které je v daný okamžik časově i cenově nejefektivnější.

Následující ustanovení nejsou platná pro členy představenstva a dozorčí rady, pokud jsou vysláni na služební cestu.

V případě ubytování má zaměstnanec společnosti právo na úhradu na úhradu ubytování v maximální výši:

- 1 000 Kč/lůžko/noc (v zahraničí Eur 75,-/lůžko/noc nebo ekvivalent této hodnoty v měně země) pro pracovníky do úrovně manažera/vedoucího střediska,
- 2.000 Kč/lůžko/noc (v zahraničí Eur 150,-/lůžko/noc nebo ekvivalent této hodnoty v měně země) pro pracovníky od úrovně manažera/vedoucího střediska výše.

⁴¹ KOLEKTIV AUTORŮ. *Abeceda mzdové účetní 2014*. 24. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 608 s. ISBN 978-80-7263-851-2.

Výše stravného se určuje a vyúčtovává takto:

- v tuzemsku spodní sazbou rozpětí stravného stanoveného platnou vyhláškou Ministerstva financí České republiky,
- v zahraničí stravné pro dané teritorium + kapesné ve výši 40% sazby stravného v měně stanovené platnou vyhláškou Ministerstva financí České republiky.

Pracovník, který uskutečnil pracovní cestu, je povinen vždy po jejím skončení provést vyúčtování pracovní cesty a vrátit nespotřebované prostředky zálohy, která mu byla před pracovní cestou vyplacena. Toto vyúčtování zpracovává a předkládá svému přímému nadřízenému nejpozději do 3 pracovních dnů po skončení pracovní cesty.

3.5.5 Zaměstnanecké benefity

V této podkapitole jsou popsány zaměstnanecké výhody – benefity, které společnost poskytuje svým zaměstnancům.

Příspěvek na stravování

Společnost poskytuje všem zaměstnancům za každou odpracovanou směnu poukázku na stravování (dále jen stravenka) ve výši 50 Kč.

Výše příspěvku činí 55 % hodnoty stravenky a určuje se vždy v celých korunách.

Zaměstnanec podpisem dohody souhlasí, aby zaměstnavatel prováděl pravidelné srážky ze mzdy za odebrané stravenky.

Služební automobil

Služební vozidla, sloužící výhradně k pracovním účelům, jsou přidělena členům dozorčí rady, členům představenstva, odborným ředitelům, manažerům odborných sekcí (vč. hlavního účetního), vedoucím provozoven a vedoucím středisek. Tito pracovníci jsou povinni podepsat „Dohodu o svěřeni služebního vozidla“ a jsou tedy za toto vozidlo hmotně zodpovědní. O přidělení služebního vozidla jiným pracovníkům než výše uvedeným rozhoduje výkonný ředitel společnosti.

Délka provozu služebního vozidla je stanovena minimálně na jeden kalendářní rok. Po skončení časového úseku pro využití služebního vozidla, nahlásí jeho uvolnění k prodeji obchodnímu řediteli, který jej zařadí do seznamu vozidel určených k odprodeji.

Ke každému služebnímu vozidlu je přidělena kniha jízd, která musí být řádně vedena pracovníkem, kterému bylo vozidlo svěřeno. Vyúčtování provozu služebního vozidla provádí odpovědný pracovník měsíčně na předepsaném formuláři. Do jeho přílohy přiloží na listu

(listech) A4 nalepené doklady o čerpání PHM a kopie stránek z knihy jízd týkající se vyúčtovávaného měsíce. Takto vyhotovenou složku předává odpovědný pracovník nejpozději do 10. kalendářního dne následujícího měsíce účetní provozovny, která tuto po zaúčtování zasílá do ekonomického oddělení.

Každý pracovník, který je zodpovědný za provozování služebního, předváděcího nebo náhradního vozidla, má k dispozici platební kartu pro nákup pohonných hmot. Všichni tito pracovníci jsou hmotně odpovědní za používání takto svěřených platebních karet a za řádné vyúčtování provedeného čerpání PHM.

Výkonný ředitel je kdykoliv oprávněn vyhlásit limity pro čerpání PHM pro jednotlivé druhy provozovaných vozidel.⁴²

Služební mobilní telefon

Členové představenstva, dozorčí rady, odborní ředitelé, vedoucí provozoven a další určení pracovníci společnosti mají k dispozici služební mobilní telefon. Všichni, jimž byl přidělen služební mobilní telefon, jsou za něj osobně hmotně zodpovědní, stejně jako za jeho využívání výhradně k služebním účelům.

Hospodárné využívání služebních telefonů je průběžně sledováno, v případě zneužití může výkonný ředitel společnosti rozhodnout o jeho odebrání. Zároveň je oprávněn vyhlásit rovněž limity pro užívání služebních mobilních telefonů.

Školení zaměstnanců

Zaměstnanci se také účastní školení, které proplácí společnost XY, a. s. Jedná se jak o školení bezpečnosti práce, které je povinné pro všechny zaměstnance, ale také školení, se zaměřením pro potřeby konkrétních pracovníků.

Prodejci se účastní školení, zaměřené na komunikaci se zákazníky, nebo školení o nových modelech automobilů. Mechanici se účastní školení o nových produktech, metodách a postupech pracovní činnosti.

Firemní akce

Zaměstnavatel každoročně pořádá pro všechny zaměstnance firemní Vánoční večírek.

⁴² Interní dokumenty obchodní společnosti - Nařízení výkonného ředitele

3.6 Metodika pro odměňování pracovníků

Ve společnosti se používá více druhů odměňování, jak časovou mzdou, úkolovou mzdou či odměňování formou provize, tak i kombinací těchto forem Zaměstnancům jsou poskytovány tarifní příplatky a mzdová zvýhodnění, které jsou stanoveny procentem ze mzdového tarifu, průměrného výdělku nebo absolutní sazbou v korunách. Jednotlivé formy odměňování u jednotlivých pracovníků popisují následující podkapitoly. Informace pro tyto podkapitoly byly čerpány z interního dokumentu společnosti „Nařízení výkonného ředitele“.

3.6.1 Personál prodeje vozidel

Pracovníci prodeje vozidel jsou rozdělováni do třech tarifních skupin, kterým je přidělena **základní měsíční mzda** následovně:

- Vedoucí prodeje – 15 000 Kč,
- Prodejce vozidel – 12 000 Kč,
- Asistent prodeje – 9 000 Kč.

K této základní mzdě náleží měsíční **výkonnostní odměna**, kterou navrhne vedoucí střediska prodeje vedoucímu provozovny pro každého z pracovníků prodeje.

Výkonnostní procentní odměny se tvoří jednotně procentem z čistého výnosu z prodeje vozidel (včetně příslušenství, doplňků a finančních služeb), její výše se pohybuje v rozmezí 1,5 % - 3,5 % a je uvedena v mzdovém výměru zaměstnance.

Prodejci jednotlivých středisek mají povinnost odeslat výsledky o prodeji v daném měsíci, vždy nejpozději do pěti pracovních dnů na obchodní oddělení, které z těchto výsledků následně vyměří čistý výnos z prodeje.

Výkonný ředitel je oprávněn vyhlášovat i další, zvláštní motivační odměny, vázané na docílení plánu prodeje vozidel. Dále je také oprávněn poskytnout pracovníkovi na vyhrazenou dobu fixní mzdu.

Odměna za sjednané smlouvy na financování

Jedná se o mimořádnou odměnu vyplácenou nad rámec obvyklého odměňování, stanoveného v mzdových výměrech zaměstnanců, za sjednané smlouvy na financování (leasing, úvěr) prodaných nových, ojetých a služebních vozidel.

Splní-li či přeplní-li prodejní středisko vypsany kvartální plán, obdrží mimořádnou odměnu ve výši:

- **0,5%** z financované hodnoty z uzavřených nedotovaných smluv a
- **0,25%** z financované hodnoty z uzavřených dotovaných smluv.

Nesplní-li prodejní středisko vypsany kvartální plán, má možnost v následujícím kvartále ztrátu dohnat a získat odměnu zpětně i za kvartál minulý v plné výši.

Odměna za prodej služebních vozidel

Mimořádná odměna vyplácena nad rámec obvyklého odměňování stanoveného v mzdových výměrech zaměstnanců za prodej služebních a náhradních vozidel (dále jen „služební vůz“) zařazených v majetku společnosti.

Tato odměna je vyplácena formou nákupních poukázek a přísluší prodejci, prodá-li služební vůz za cenu navýšenou oproti ceně vyhlášené. Hodnota odměny se odvíjí od výše částky, o kterou byla navýšena cena vyhlášená:

- menší než 10 000 Kč = poukázka v nominální hodnotě 1 000 Kč,
- v intervalu 10 000 Kč – 19 999 Kč = poukázka v nominální hodnotě 1 500 Kč,
- 20 000 Kč a více = poukázka v nominální hodnotě 2 000 Kč.

Odměna za sjednané smlouvy na pojištění

Jedná se o mimořádnou odměnu vyplácenou nad rámec obvyklého odměňování, stanoveného ve mzdových výměrech zaměstnanců, která náleží za sjednané smlouvy na povinné a havarijní pojištění a pojištění GAP.

Uzavře-li prodejce smlouvu o pojištění na motorové vozidlo nové či ojeté, bude mu vyplácena odměna dle sjednaného typu pojištění a to následně:

- Sjednané pouze Povinné ručení u pojišťovny UNIQA
 - odměna ve výši 250,- Kč/smlouva
- Sjednané Povinné ručení vč. pojištění havarijního u pojišťovny UNIQA
 - odměna ve výši 1.000,- Kč/smlouva
- Pojištění GAP u pojišťovny QBE
 - odměna ve výši 1.000,- Kč/smlouva

Výše uvedené odměny se týkají pouze smluv, které jsou uzavřené na období 1 roku a déle a nejsou v zákonné lhůtě 2 měsíců bez důvodu klientem vypovězeny. V opačných případech nárok na odměnu nevzniká, resp. bude nárokována od zaměstnance zpět.

Odměna za sjednané smlouvy prodloužené záruky

Mimořádná odměna vyplácena nad rámec obvyklého odměňování, stanoveného ve mzdových výměrech zaměstnanců, náleží prodejci, uzavře-li smlouvu na Prodlouženou

záruku Toyota nebo SUZUKI v délce trvání 2 roky nad rámec standardní záruky poskytované zn. Toyota a SUZUKI, náleží prodejci odměna ve výši 250,- Kč/smlouvu.

PŘÍKLAD VÝPOČTU HRUBÉ MZDY PRODEJCE VOZIDEL

Pro upřesnění uvádím příklad výpočtu hrubé mzdy prodejce vozidel za měsíc listopad v roce 2014. Zaměstnanec odpracoval 160 hodin během 20 pracovních dnů, z nichž jeden den připadl na svátek.

Zaměstnanci náleží základní měsíční mzda podle přiřazené tarifní skupiny a výkonnostní odměna tvořena prémie a odměnami (viz výše).

Jelikož je zaměstnanec odměňován měsíční mzdou, pracovní dny připadající na svátek nijak neovlivní jeho hrubou mzdu, projeví se to pouze na stravenkách, na které má nárok pouze za odpracované dny a jejichž poměrná hodnota mu bude odečtena z čisté mzdy. Shrnutí této situace zobrazuje tabulka 3.1.

Tab. 3.1 Výpočet hrubé mzdy prodejce vozidel

		Částka	Výpočet/Poznámka
Základní mzda		12 000 Kč	fixní mzda podle tarifní skupiny
Výkonnostní odměna	Prémie z prodeje	16 029 Kč	2,5 % z čistého výnosu z prodeje, který činil 641 143 Kč
	Odměny z pojistného	5 000 Kč	úhrn odměn za uzavření smluv o pojištění
Hrubá mzda		33 029 Kč	základní mzda + výkonnostní odměna

Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto případě vzniká společnosti mzdový náklad ve výši 44 295 Kč tvořen hrubou mzdou zaměstnance a sociálním a zdravotním pojištěním, které odvádí za zaměstnance zaměstnavatel.

3.6.2 Personál poprodejních služeb

Pracovníci poprodejních služeb, tedy oddělení servisu, náhradních dílů a příslušenství, jsou rozdělováni na:

- produktivní pracovníky - manuální pracovníci servisu (automechanici, autoklempíři, autoelektrikáři, pomocné síly apod.) a
- THP - technicko-hospodářští pracovníci (vedoucí servisu, přijímací technici, skladový personál, zásobovači apod.).

Produktivní pracovníci

Mzda pracovníků produktivní skupiny je tvořena hodinovou sazbou přiznanou za každou vykázanou hodinu výkonu (normohodinu) na zakázkách všech typů v daném měsíci. Přitom jedna hodina výkonu – normohodina, neodpovídá hodině časové.

Pro stanovení výše této hodinové sazby jsou pracovníci zařazeni do jednotlivých tarifních tříd podle své kvalifikace a zkušeností.

Následující tabulka zobrazuje jednotlivé sazby v korunách za vykázané hodiny výkonu.

Tab. 3.2 Sazby za vykázané hodiny výkonu v korunách

Tarifní třída	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Základní sazba	87	91	96	102	107	112	117	122	127	132	137	142	147	152
Střední sazba	92	97	102	111	116	121	126	132	137	142	147	153	158	164
Vysoká sazba	96	101	106	117	122	122	132	138	143	148	153	159	164	170

Zdroj: Interní dokumenty obchodní společnosti

Jednotlivé tarifní třídy se přiznávají dle efektivity v daném měsíci následovně:

Základní sazba se použije vždy při výkonu **do 100** fakturovaných hodin v kalendářním měsíci. Střední sazba se použije pro výkony **od 101 do 167** fakturovaných hodin v kalendářním měsíci. Vysoká sazba se použije, pokud mechanik dosáhl výkonu **nad 168** fakturovaných hodin v kalendářním měsíci.

Na jednotlivých servisech je možné jmenovat pozici High-tech mechanik, maximálně v počtu zastoupených značek na servisu. Pro tuto pozici je možné přiznat funkční měsíční příplatek v rozpětí **6 500 – 9 500 Kč**. Pro stanovení výše v tomto rozpětí se bere v úvahu doba zaměstnání u společnosti a úroveň dosažené certifikace značky, pro kterou je pracovník do této pozice jmenován případně další mimořádné schopnosti a dovednosti.

PŘÍKLAD VÝPOČTU MZDY PRODUKTIVNÍHO PRACOVNÍKA

Pro upřesnění uvádím příklad výpočtu hrubé mzdy produktivního pracovníka (mechanika) za měsíc listopad v roce 2014. Na daný měsíc připadlo 20 pracovních dnů, z nichž jeden den připadl na svátek. Zaměstnanec je zařazen do 9. tarifní třídy a odpracoval 152 hodin, během kterých vykázal 178,38 normohodin (hodin výkonu). Zaměstnanec byl v tomto měsíci jmenován na pozici High-tech mechanik, za kterou mu náleží funkční příplatek ve výši 7 000 Kč. Za den, na který připadl svátek, zaměstnanci náleží náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku, který činil 121,4 Kč.

Jelikož zaměstnanec odpracoval (vykázal) více než 167 fakturovaných hodin, použijí se pro výpočet základní mzdy všechny tři sazby. U zaměstnance zařazeného v 9. tarifní třídě, pro prvních 100 NH se použije základní sazbu ve výši 127 Kč, pro 67 NH do hranice 167 fakturovaných hodin se použije střední sazba ve výši 137 Kč a pro zbývajících 11,38 NH se použije vysoká sazba ve výši 148 Kč. Shrnutí této situace zobrazuje tabulka 3.2.

Tab. 3.3 Výpočet hrubé mzdy produktivního pracovníka

	Částka	Výpočet/poznámka
Základní mzda	23 563 Kč	100 x 127 = 12 700 Kč 67 x 137 = 9 179 Kč 11,38 x 148 = 1 684 Kč
Náhrada mzdy za svátek	971 Kč	121,4 x 8 (počet hodin, které by odpracoval)
Příplatek	7 000 Kč	Příplatek za pozici High-tech mechanik
Hrubá mzda	31 534 Kč	Základní mzda + náhrada mzdy + příplatek

Zdroj: Vlastní zpracování

Mzdové náklady zaměstnavatele na tohoto zaměstnance činí 33 863 Kč.

THP pracovníci

Mzda THP pracovníků je tvořena základní mzdou a výkonnostní odměnou.

Základní mzda přísluší THP pracovníkům podle funkcí, do kterých jsou zařazeni a podle odpracovaných let ve společnosti. K základní mzdě dále náleží funkční příplatky. Funkční příplatek „Garanční technik“ lze přiznat pouze samostatně.

Odměňování THP pracovníků v korunách za měsíc je zobrazeno v následující tabulce.

Tab. 3.4 Odměny THP pracovníků

Kariérní řád	Základní mzda			Funkční příplatky			
				Obchodník ND/značka	Servisní poradce	Nehodový technik	Garanční technik
Doba zaměstnání v ABG	0-2 roky	2-5 let	5 let a více				
Vedoucí servisu	13 000	14 000	15 000				
Vedoucí skladu ND	10 000	11 000	12 000				
Technik servisu	9 000	10 000	11 000	0	1 000	1 000	1 000
Skladník ND	8 000	8 500	9 000	1 000			

Zdroj: interní dokumenty obchodní společnosti

Výkonnostní odměna je tvořena procentem, jehož výši navrhne vedoucí střediska pro každého z THP pracovníků poprodejních služeb. Procentní výše těchto odměn je součástí mzdového výměru a je tvořena následujícím způsobem.

Vedoucí servisu:

- z výnosu fakturované práce servisu v daném kalendářním měsíci
- z výnosu fakturovaných ND a příslušenství střediska.

Vedoucí skladu ND:

- z výnosu ND a příslušenství střediska.

Přijímací technik:

- z výnosu práce servisu v daném kalendářním měsíci (výnosem se rozumí obrat všech zakázek vč. interních, PDI a garančních a do výnosu se rovněž započítává rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou kooperačních dodávek),
- z výnosu prodeje ND a příslušenství střediska (pouze výdej do servisního střediska).

Skladník ND:

- z výnosu ND a příslušenství střediska (výdej do servisního střediska i přes pult).

Tyto odměny se pohybují v rozmezí 0,1%-10% (přičemž odborný ředitel má právo upravit tuto odměnu novým mzdovým výměrem jako „nenárokovou“).

Ředitel poprodejních služeb společnosti může vyhlásit ještě další zvláštní motivační odměny vázané na docílení plánu. Vždy o tom informuje výkonného ředitele a finančního ředitele společnosti.

PŘÍKLAD VÝPOČTU MZDY PRACOVNÍKA THP

Opět pro upřesnění uvádím příklad výpočtu hrubé mzdy vedoucího servisu za měsíc listopad v roce 2014. Zaměstnanec odpracoval 160 hodin během 20 pracovních dnů, z nichž jeden den připadl na svátek.

Zaměstnanci náleží základní měsíční mzda podle přiřazené tarifní skupiny a výkonnostní odměna tvořena prémie a odměnami (viz výše).

Stejně jako u zaměstnanců prodeje je zaměstnanec odměňován měsíční mzdou, pracovní dny připadající na svátek nijak neovlivní jeho hrubou mzdu, projeví se to pouze na stravenkách, na které má nárok pouze za odpracované dny a jejichž poměrná hodnota mu bude odečtena z čisté mzdy.

Shrnutí této situace zobrazuje tabulka 3.5.

Tab. 3.5 Výpočet hrubé mzdy vedoucího servisu

	Částka	Výpočet/poznámka
Základní mzda	13 000 Kč	fixní mzda podle zařazení
Výkonnostní odměna	20 7004 Kč	% z fakturované práce
Hrubá mzda	33 704 Kč	základní mzda+ výkonnostní odměna

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnavateli na tohoto zaměstnance vzniká mzdový náklad ve výši 45 164 Kč.

Odměna z fondu vedoucího servisu

Tvorba tohoto fondu je závislá na dosažení a překročení stanoveného plánu hrubého výnosu prodeje práce, náhradních dílů a příslušenství ze všech typů zakázek v daném měsíci. Tento plán je stanoven pro každé středisko servisu individuálně.

Do fondu vedoucího servisu bude přidělena částka rovnající se 15% z hrubého výnosu z vyfakturovaných zakázek, který přesáhl v daném měsíci. Tato částka je pak vyplácena pracovníkům poprodejních služeb v podobě odměn, podle rozhodnutí vedoucího servisu.

Převod částek fondu vedoucího servisu mezi kalendářními měsíci, jejich sčítání apod. není přípustné.

3.7 Ostatní zaměstnanci

Všichni ostatní zaměstnanci jsou odměňováni měsíční časovou. Obvykle je stanovena na základě návrhu přímého nadřízeného se souhlasem výkonného ředitele společnosti na základě návrhu vedoucího provozovny.

Finančnímu řediteli a vedoucím provozoven navíc přísluší měsíční odměna, která se pohybuje ve výši od 5 000 Kč do 7 000 Kč.

4 Praktická aplikace mzdových nákladů ve vybrané obchodní společnosti

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu mzdových nákladů společnosti. Pro tuto analýzu byly zvoleny nejnovější přístupná data společnosti za posledních pět let.

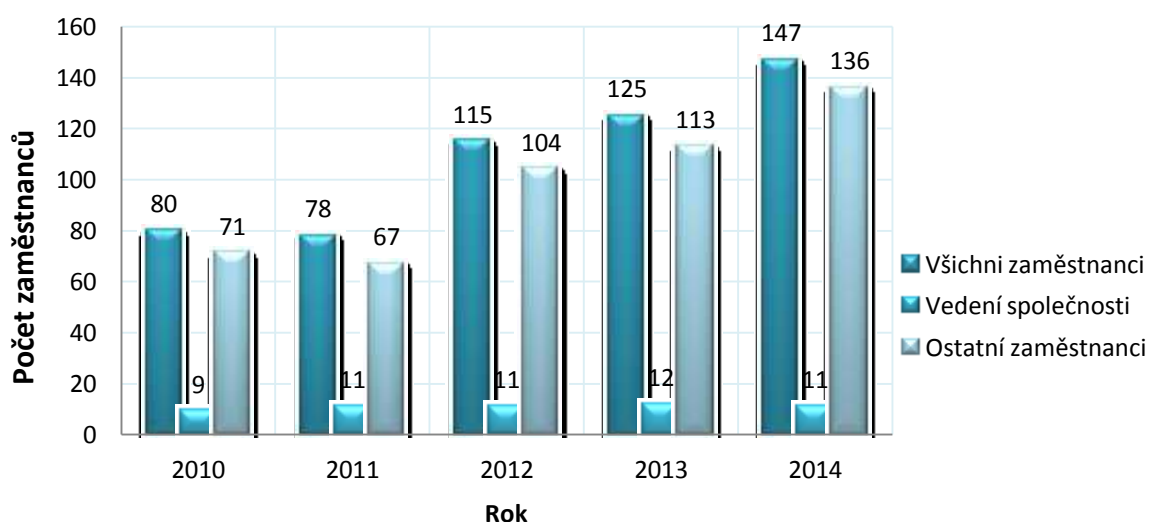
Součástí této kapitoly budou také návrhy změn pro zlepšení mzdového systému společnosti ať již v oblasti odměňování jednotlivých skupin zaměstnanců, tak v oblasti zaměstnaneckých výhod. Veškerá data, která jsou v této kapitole analyzována, jsem čerpala z interních dokumentů a účetnictví společnosti XY, a. s.

4.1 Zaměstnanci

Jelikož jsou mzdové náklady převážně tvořeny hrubými mzdami zaměstnanců, jejich výše se samozřejmě odvíjí od počtu zaměstnanců. Proto je tato podkapitola zaměřena základní informace o zaměstnancích, jako je vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti a jejich strukturu.

Následující graf (Graf 4.1) popisuje vývoj počtu zaměstnanců v posledních pěti letech, vždy k poslednímu dnu v daném roce. Jak je možno vidět v průběhu těchto let se zvýšil počet zaměstnanců zhruba o 80%. Největší skok nastal v roce 2012, kdy byla uskutečněna fúze s jinou společností, a počet zaměstnanců se tak zvýšil o zaměstnance této společnosti. K dalšímu výraznému navýšení počtu zaměstnanců došlo v roce 2014, kdy byla hlavní pražská pobočka přemístěna do nových větších prostor a zároveň došlo také k rozšíření značek NISSAN a MITSUBISHI, na této pobočce. Z těchto důvodů bylo potřeba přijmout nové zaměstnance, zejména pro servisní služby (skladník, automechanik, přijímací technik).

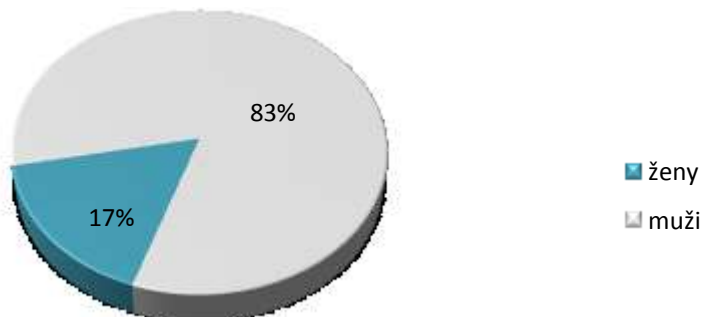
Graf 4.1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Při rozdělení zaměstnanců podle pohlaví bylo zjištěno, jak znázorňuje graf 4.2, že k 31. 12. 2014 z celkového počtu 147 zaměstnanců tvoří ženy 17 %, což je 25 žen a zbývajících 83 % jsou zastoupeni muži v počtu 120.

Graf 4.2 Poměr mužů a žen ve společnosti k 31. 12. 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Vývoj osobních nákladů

Celou skupinu osobních nákladů, kromě mzdových nákladů utváří také tzv. nepřímé náklady, představující převážně sociální a zdravotní pojištění, odměny členům orgánům společnosti a také zaměstnanecké výhody, poskytované zaměstnavatelem.

Výši osobních nákladů v jednotlivých analyzovaných letech (2010-2014) zobrazují následující tabulky.

Tab. 4.1 Osobní náklady v roce 2010 (v tis. Kč)

2010	Mzdové náklady	SP + ZP	Odměny členům orgánů spol.	Ostatní náklady	Osobní náklady celkem
Zaměstnanci	19 326	6 355	0	403	26 084
Vedení společnosti	4 957	1 684	0	41	6 682
Celkem	24 283	8 039	0	444	32 766

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.2 Osobní náklady v roce 2011 (v tis. Kč)

2011	Mzdové náklady	SP + ZP	Odměny členům orgánů spol.	Ostatní náklady	Osobní náklady celkem
Zaměstnanci	21 162	7 072	0	440	28 674
Vedení společnosti	4 385	1 700	2 254	50	8 389
Celkem	25 547	8 772	2 254	490	37 063

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.3 Osobní náklady v roce 2012 (v tis. Kč)

2012	Mzdové náklady	SP + ZP	Odměny členům orgánů spol.	Ostatní náklady	Osobní náklady celkem
Zaměstnanci	30 292	10 152	0	714	41 158
Vedení společnosti	7 103	2 678	922	81	10 784
Celkem	37 395	12 830	922	795	51 942

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.4 Osobní náklady v roce 2013 (v tis. Kč)

2013	Mzdové náklady	SP + ZP	Odměny členům orgánů spol.	Ostatní náklady	Osobní náklady celkem
Zaměstnanci	30 625	10 229	0	678	41 532
Vedení společnosti	7 544	2 565	0	69	10 178
Celkem	38 169	12 794	0	747	51 710

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.5 Osobní náklady v roce 2014 (v tis. Kč)

2014	Mzdové náklady	SP + ZP	Odměny členům orgánů spol.	Ostatní náklady	Osobní náklady celkem
Zaměstnanci	36 982	12 377	0	781	50 140
Vedení společnosti	6 866	2 334	0	56	9 256
Celkem	43 848	14 711	0	837	59 396

Zdroj: Vlastní zpracování

Z těchto tabulek je možné pozorovat postupné zvyšování celkových osobních nákladů.

Vyplývá z toho, že ostatní náklady, zahrnující náklady na příspěvek na stravování zaměstnanců (stravenky) a náklady vynaložené na vstupní a preventivní lékařské prohlídky, se pohybují přibližně ve stejné výši.

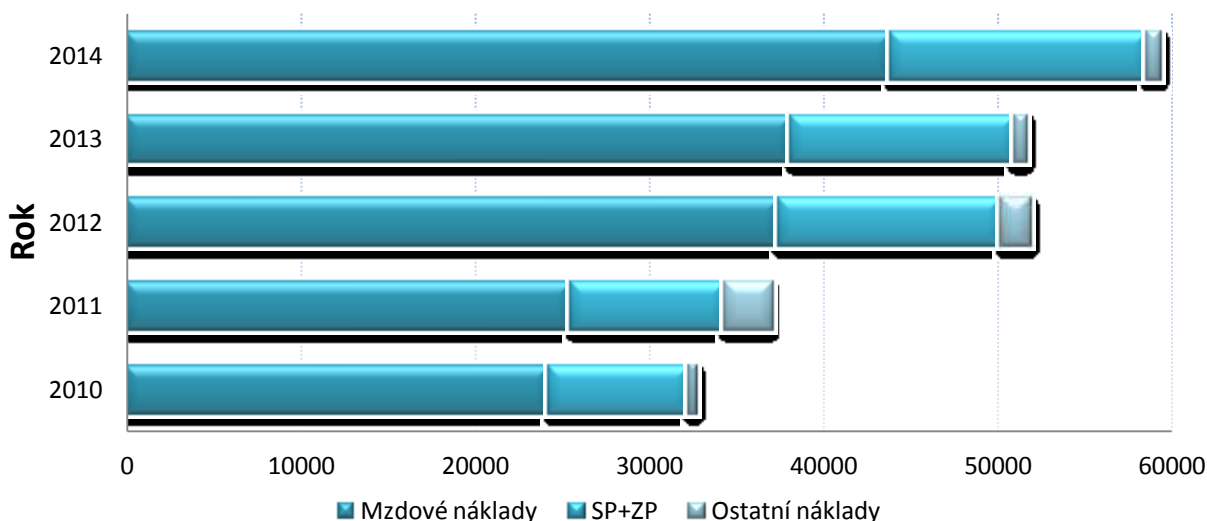
Náklady na sociální a zdravotní pojištění se odvíjí od výše mezd zaměstnanců. Je však patrné, že odvod na sociální a zdravotní pojištění neodpovídá výši, která by měla být ze mzdových nákladů odvedena. Je to způsobeno tím, že mzdové náklady zahrnují i odměny z dohod o pracích konané mimo pracovní poměr, z nichž se nezakládá povinnost odvodu sociálního a zdravotního pojištění.

Proto nárůst osobních nákladů způsobilo hlavně zvyšování mzdových nákladů. V roce 2012 mzdové náklady skokově vzrostly z důvodu uskutečněné fúze, kdy došlo k nárůstu počtu zaměstnanců. V roce 2014 způsobil nárůst mzdových nákladů přijetím nových zaměstnanců z důvodu rozšíření pobočky.

Z celé situace vyplývá, že osobní náklady se tedy zvyšují přímo úměrně ke mzdovým nákladům, které se odvíjí od počtu zaměstnanců.

Pro přehlednost uvádím také graf 4.1, zobrazující tyto skutečnosti.

Graf 4.3 Osobní náklady v letech 2010 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Průměrná mzda

Následující tabulka (tab. 4.2) zobrazuje průměrnou mzdu ve společnosti ve srovnání s průměrnou mzdou v ČR. Pro výpočet průměrné mzdy byl použit průměrný roční přepočtený stav zaměstnanců, který se vypočte jako podíl skutečného počtu odpracovaných hodin jednotlivých zaměstnanců a fondem pracovní doby za daný rok, připadajícího na jednoho zaměstnance. Do celkového skutečného počtu odpracovaných hodin se započítávají i hodiny za práci přesčas, a hodiny kdy zaměstnanci čerpali řádnou dovolenou nebo pobírali náhradu mzdy z důvodu čerpání nemocenské. Fond pracovní doby odpovídá počtu hodin, které by měl zaměstnanec odpracovat, v případě, že nebude mít žádnou absenci. Společnost pro výpočet fondu pracovní doby využívá 8hodinovou pracovní dobu.

Tab. 4.6 Srovnání průměrné mzdy

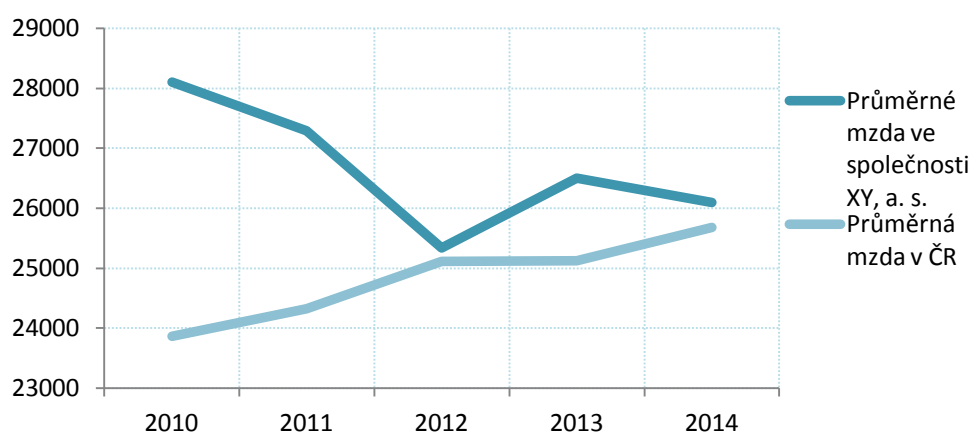
Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Mzdové náklady	24 283 258	25 546 819	37 395 032	38 168 551	43 848 319
Přepočtený stav zaměstnanců	72	78	123	120	140
Průměrné měsíční mzdové náklady na jednoho zaměstnance	28 106	27 294	25 335	26 506	26 100
Průměrná mzda v ČR⁴³	23 864	24 319	25 109	25 128	25 686 ⁴⁴

Zdroj: Vlastní zpracování

⁴³ Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

⁴⁴ Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2014 [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2014-truea9fbwn>

Graf 4.4 Srovnání průměrné mzdy spol. s průměrnou mzdou v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu 4.2 je možné pozorovat vývoj průměrné mzdy ve společnosti za analyzované roky se srovnáním s vývojem průměrné mzdy v ČR. Zatímco průměrná mzda v ČR postupně rostla, průměrná mzda ve společnosti naopak spíše klesala, je způsobeno zejména snižováním tržeb, od kterých se odvíjí mzdy některých skupin zaměstnanců.

4.4 Mzdové náklady

Mzdové náklady tvoří podstatnou část osobních nákladů společnosti, které se podílí na celkových nákladech společnosti. Jak vyplývá z tabulky 4.1, celkové náklady se za posledních pět let zvýšily zhruba o 400 mil. Kč, mzdové náklady se také zvýšily, a to přibližně o 20 mil. Kč. Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech v jednotlivých letech je téměř stejný, průměru je to v 5 %.

Tab. 4.7 Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech

	2010	2011	2012	2013	2014
Celkové náklady	468 623 777	554 605 217	731 886 909	728 538 723	869 523 869
Mzdové náklady	24 283 258	25 546 819	37 395 032	38 168 551	43 848 319
Podíl	5,18 %	4,61 %	5,11%	5,24%	5,04%

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulky (tab. 4.8 – tab. 4.11), zobrazují roční celkové a průměrné hrubé mzdy prodejců a mechaniků v některých středících značky KIA. Tato značka byla pro analýzu zvolena pro své zastoupení téměř ve všech pobočkách, akorát v Plzni byla zavedena až v roce 2012.

Ve všech střediscích je možné pozorovat, že jak celkové, tak průměrné hrubé mzdy prodejců vozidel klesají. Je to dáno zejména tím, že prodejci jsou odměňováni z výnosu prodeje a počet prodaných vozů klesá od roku 2011, kdy společnost zasáhla hospodářská krize. To má za následek, že průměrná marže na prodaný vůz, ze které prodejci získávají procentní odměny, také klesá.

V roce 2012 se v Plzni rozjíždí prodej dvou nových značek, z nichž jedna je analyzovaná KIA. Pobočka v Plzni vzniká částečně rozdělením pražské pobočky, a dochází k útlumu značky na této pobočce. V začátku byly prodejcům stanoveny jen fixní mzdy, proto můžeme pozorovat vyšší mzdy oproti Ostravě a Karlovým Varům, i přes to, že byl uskutečněn jen minimální prodej. Naproti tomu v Praze došlo k výraznému snížení hrubých mezd, způsobující rozdělení pobočky.

Nejvyšší průměrné mzdy prodejců jsou v Pražské pobočce, nejnižší v Ostravské pobočce. Způsobují to vyšší procentní odměny z výnosu, které jsou v Praze stanoveny.

Tab. 4.8 Roční hrubé mzdy prodejců za jednotlivá střediska

Rok	Hrubé mzdy za rok prodejců				Celkem
	Ostrava	Karlovy Vary	Praha	Plzeň	
2010	1 355 840	1 033 222	1 285 642	0	3 674 704
2011	1 237 383	1 143 084	1 289 435	0	3 669 902
2012	1 032 992	920 457	359 208	320 590	2 633 247
2013	818 409	774 248	488 313	575 766	2 656 736
2014	565 559	828 550	959 886	621 971	2 975 966
Celkem	5 010 183	4 699 561	4 382 484	1 518 327	15 610 555

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.9 Průměrná roční mzda na jednoho prodejce

Rok	Průměrná měsíční mzda na prodejce			
	Ostrava	Karlovy Vary	Praha	Plzeň
2010	37 662	43 051	53 568	0
2011	25 779	31 752	35 818	0
2012	21 521	25 568	39 912	32 059
2013	19 486	25 808	40 693	23 990
2014	18 852	27 618	31 996	25 915

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak celkové, tak průměrné roční hrubé mzdy mechaniků, se ve všech střediscích za jednotlivé roky pohybují přibližně ve stejné výši, protože mechanici nejsou závislí na prodeji a služby servisu jsou využívány stále ve stejné míře. U Pražské pobočky můžeme pozorovat opět pokles způsobený rozdělením.

V plzeňské pobočce jsou mechanici od začátku vzniku odměňováni od výkonu, proto je výše hrubých mezd mechaniků této pobočky o více než polovinu nižší, oproti ostatním pobočkám.

Nejvyšší průměrné hrubé mzdy můžeme opět pozorovat u pražských servisů, ovšem rozdíl již není tak výrazný jako u prodejců.

Tab. 4.10 Roční hrubé mzdy mechaniků za jednotlivá střediska

Rok	hrubé mzdy za rok mechanici				Celkem
	Ostrava	Karlovy Vary	Praha	Plzeň	
2010	1 490 185	1 198 448	1 566 298	0	4 254 931
2011	1 534 987	1 351 454	1 704 432	0	4 590 873
2012	1 319 410	1 218 446	640 500	507 388	3 685 744
2013	1 146 553	1 167 661	898 620	697 801	3 910 635
2014	1 085 455	951 371	1 148 045	257 393	3 442 264
Celkem	6 576 590	5 887 380	5 957 895	1 462 582	19 884 447

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.11 Průměrná roční mzda na jednoho mechanika

Rok	průměrná mzda na mechanika			
	Ostrava	Karlovy Vary	Praha	Plzeň
2010	20 697	24 968	32 631	0
2011	21 319	22 524	35 509	0
2012	21 990	20 307	35 583	16 913
2013	19 109	24 326	37 443	19 383
2014	22 614	26 427	31 890	21 449

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Změny v základních mzdových formách

Mzdový systém by se měl snažit splnit cíle mzdové politiky v maximální možné míře. Většinou ovšem není možno splnit všechny cíle zároveň, kvůli jejich vzájemnému rozporu. Proto je důležité, aby se systém odměňování opíral o zásady spravedlnosti a rovnosti. Když se společnost rozhodne investovat do lidského kapitálu, od něhož očekává určitý přínos, mělo by být odměňování pracovníků diferencováno podle tohoto přínosu pro společnost.

Mzdový systém ve společnosti XY, a.s, je celkově zaměřený na co největší úsporu nákladů. Systém odměňování pracovníků podle jejich zařazení považují za vhodně zvolený. Přesto jsem si dovolila navrhnout několik změn. Na druhé straně, se společnost snaží o motivaci pracovníků jen minimálně ani o jejich udržení. A systém zaměstnaneckých výhod považují za nedostačující.

4.5.1 Změny v odměňování prodejců

Z předchozí analýzy bylo zjištěno, že mzdy pracovníků prodeje mají klesající tendenci z důvodu nízkého prodeje a nízkých marží z prodeje. Prodejci náleží k základní fixní mzdě procentní odměna výnosu, kterou tvoří jednotlivé marže (viz kapitola 3.6.1).

Hlavní problém v odměňování prodejců, je velká konkurence na jedné straně a na straně druhé nátlak na splnění ročního plánu prodaných vozidel daného importérem.

Prodejce je tak často nucen prodávat za sníženou cenu, někdy až na úrovni nákladů na pořízení a v tom případě jsou odměny k jeho hrubé mzdě v nulové výši.

Jako řešení této situace bych zvolila vhodnější způsob odměňování těchto pracovníků, který by lépe motivoval prodejce k vyšším prodejům, nejen samotných nových vozidel, ale také různého příslušenství, služeb a podobně.

Jednou z variant by mohla být, poskytování odměny navíc, a to v absolutní částce za každý prodaný vůz a dosavadní procentní odměna z výnosu by se mohla upravit - snížit (společnost se snaží snížit náklady na minimum).

Aby tato odměna co nejvíce plnila motivační funkci, zvolila bych progresivní způsob stanovení této odměny. Stanovení této odměny, jejíž výše by se odvíjela od počtu prodaných vozidel (dále jen kusy), zobrazuje následující tabulka.

Tab. 4.12 Stanovení odměny za prodej vozidla

Prodané kusy za měsíc	Odměna za prodaný kus
1-3	1 000 Kč
4-6	1 500 Kč
7-10	2 000 Kč
11 a více	2 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍKLAD VÝPOČTU HRUBÉ MZDY PRODEJCE PO ZMĚNĚ

Pro srovnání současného systému a systému po změně, uvádím příklad dvou zaměstnanců-prodejců, u nichž bude vypočtena hrubá měsíční mzda.

Předpokládáme, že oba prodejci prodali za měsíc 6 vozidel, přičemž prodejce A prodal tyto vozidla s určitou marží, zatímco prodejce B prodal vozidla za částku na úrovni nákladů na pořízení - nákupní ceně. Pro zjednodušení byly oběma prodejcům ponechány stejné odměny z pojistného.

Podle současného systému oběma prodejcům náleží odměna z prodeje ve výši 2,5 % z čistého výnosu z prodeje, který byl 641 143 Kč. To znamená, že prodejce B, nemá nárok na žádnou výkonnostní odměnu.

Podle navrhovaného systému by prodejci A náležela odměna z prodeje ve výši 1 % z čistého výnosu z prodeje a odměna za prodané kusy ve výši 1500 Kč/kus.

Z následující tabulky, která tuto situaci popisuje je patrné, že navrhované změny jsou pro zaměstnance B zcela výhodné, zaměstnanec A by si mírně pohoršil. Nevýhodu pro zaměstnavatele představují zvýšené mzdové náklady.

Tab. 4.13 Příklad odměňování prodejce před a po změně v korunách

		Současné odměňování		Odměňování po změně	
		Prodejce A	Prodejce B	Prodejce A	Prodejce B
Základní mzda		12 000	12 000	12 000	12 000
Výkonnostní odměna	Odměna z prodeje	16 029	0	6 411	0
				9 000	9 000
	Odměny z pojistného	5 000	5 000	5 000	5 000
Hrubá mzda		33 029	17 000	32 411	26 000
Mzdový náklad zaměstnavatele		44 295	22 780	43 430	34 840

Zdroj: Vlastní zpracování

Další motivační složkou by mohla být například mimořádná odměna za prodej více vozů jednomu kupujícímu (tzv. fleet), kdy by prodejci náležela fixní odměna, kterou by stanovil vedoucí prodeje daného střediska, podle typu a počtu prodaných vozů.

4.5.2 Změny v odměňování mechaniků

Mzda mechaniků je tvořena hodinovou sazbou přiznanou za každou vykázanou normohodinu na zakázkách všech typů, v daném měsíci. Přitom jedna hodina výkonu – normohodina, neodpovídá hodině časové.

Systém odměňování mechaniků, považuji za dobře zvolený, zejména z motivačního hlediska, jelikož jednotlivé sazby se zvyšují podle efektivity pracovníka.

Hlavní problémem je, že při výpočtu základní mzdy se nepřihlíží ke skutečným odpracovaným hodinám a mzda je počítána jen z hodin výkonu. A to hlavně v případě kdy pracovník vykáže méně normohodin, než skutečných hodin. Tato situace nastává, když oddělení servisu připadne málo zakázek, nebo skutečný čas strávený prací nad zakázkou neodpovídá skutečnému času. Například oprava určité závady trvá mechanikovi 5 hodin, ale norma této opravy je 3 hodiny, mechanik tedy dostane zaplacené je hodiny 3 a je to pro něj nevýhodné. Občas se stává, že zakázek je minimum nebo nejsou žádné a tehdy mechanici stráví v práci celou pracovní dobu, za kterou jim náleží pouze stravenka.

Dalším problémem spočívá v tom, že m'pře samotnou opravou musí najít příčinu závady a tato činnost není nijak zahrnuta v jednotlivých normohodinách přiřazené na zakázky ani pro ni není stanovena žádná sazba.

Pro vyřešení této situace bych navrhla, aby pracovníkovi ve výše zmíněných případech byla vyplácena alespoň minimální hodinová sazba.

Dalším řešením je využití mechaniků k různým režijním pracím, které by zajistil zaměstnavatel (vedoucí pracovník) a za kterou by byli řádně odměněni.

4.5.3 Změny v odměňování ostatních zaměstnanců

Současný systém odměňování tvoří pouze měsíční časová mzda a popřípadě benefity. Tímto způsobem je ve společnosti odměňováno 16 zaměstnanců. Vzhledem k vykonávané práci těchto zaměstnanců, považuji tuto formu mzdy za vhodnou, avšak navrhuji rozšířit jej o další složky, jako je například osobní příplatek nebo motivační odměna.

Je to hlavně z důvodu, že časová mzda není placena za skutečný výkon (pracovní výkon je v těchto případech těžko měřitelný) a na pracovníka tak nepůsobí motivačně.

Osobní příplatek by byl vyplácen zaměstnanci dlouhodobě dosahujícího velmi dobrých pracovních výsledků na základě hodnocení pracovní výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Hodnoceno může být například kvalita odvedené práce, spolehlivost, samostatnost a podobně. Tento příplatek bych vyplácela dvakrát ročně.

Mimořádná odměna by byla zaměstnanci poskytnuta zaměstnanci za mimořádné úsilí, které vykonal nad rámec plnění běžných úkolů s určitým dopadem pro společnost, jako např. řešení nepředvídatelných situací nebo návrhy na zlepšení. Zaměstnavatel si může zvolit formu motivační odměny (peněžní či nepeněžní). V případě, že by zvolil peněžní odměnu, byla by pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem a zaměstnanci by vstupovala do hrubé mzdy. Zaměstnavatel by si stanovil, kolik chce zaměstnancům na tyto osobní ohodnocení vyplácet a jejich maximální výše.

Na konci roku 2014 činily celkové měsíční mzdové náklady zaměstnavatele na všechny zaměstnance 3 654 027 Kč. Pokud by zaměstnavatel vyplatil osobní příplatek a odměnu každému zaměstnanci v maximální výši (např. 1 000 Kč+ 1 500 Kč), pak by se měsíční náklady na jednoho zaměstnance zvýšily o 3 350 Kč. Celkově by se mzdové náklady zvýšily nejvýše o 53 630 Kč, tedy přibližně o 1,47 %.

4.1 Systém zaměstnaneckých benefitů

Tato podkapitola je zaměřená na analýzu současného systému zaměstnaneckých benefitů s navržením změn, které budou výhodné jak pro zaměstnavatele tak i zaměstnance. To znamená daňovou úlevu na straně zaměstnavatele a osvobození od daně z příjmů na straně zaměstnance.

Systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti XY, a. s., je podle mého názoru velmi nevhodný. Za hlavní problém považuju, že většina výhod se týká pouze určité skupiny zaměstnanců a většinou se jedná o pracovníky na vyšších pozicích. Například mobilní telefon či služební automobil mohou využívat pouze členové představenstva, dozorčí rady, odborní ředitelé, vedoucí provozoven, popřípadě další určení pracovníci. Ostatní pracovníci na nižších pozicích jsou v tomto směru zanedbáváni. Přitom tito pracovníci hrají pro společnost velmi důležitou až nepostradatelnou roli, jelikož z poskytovaného servisu a oprav automobilů pochází největší část tržby. V budoucnu se pak může stát, že zaměstnanci postupně odejdou ke konkurenci a pro společnost to může mít velmi negativní následky. Společnost by se z toho důvodu měla zaměřit zejména na rozšíření systému zaměstnaneckých výhod o další benefity.

Společnost poskytuje jako jediný plošný benefit příspěvek zaměstnanci na stravování. A to všem zaměstnancům za každou odpracovanou směnu poukázkou na stravování (dále jen stravenka) ve výši 50 Kč, na kterou přispívá 55 %. Zaměstnavatel tedy přispívá hodnotou 27 Kč a zaměstnanec doplácí 23 Kč.

Společnost také proplácí zaměstnancům školení, kterých se zaměstnanci účastní. Jde zejména o pracovníky prodeje a poprodejních služeb, pro které jsou tato školení nutností, bez které by nemohli vykonávat svou práci.

4.1.1 Navrhované změny v zaměstnaneckých benefitech

Považuji za důležité neustále motivovat pracovníky a nabízet nové stimuly, protože se může stát, že ty současné po nějaké době přestanou působit. I přes zavedení velkého množství benefitů, má společnost stále možnost další zvyšování motivace. Může se zaměřit na motivování zaměstnanců v delším časovém období, změnu skladby poskytovaných benefitů či na poskytování dosud neuplatňovaných výhod nebo „moderních“ výhod, které jsou v dané době aktuální. Zaměstnanci budou zaznamenávat změny, a pokud budou mít možnost volby, budou mít pocit, že jsou pro společnosti důležitý a, že si jich váží.

Společnost je dlouhodobě zisková a z výkazů Cash-flow je patrné, že společnost má dost prostředků k tomu, aby jejich část mohla investovat do zaměstnanců.

Tab. 4.14 Výsledek hospodaření za roky 2010 - 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
VH po zdanění	9 161	18922	9219	13 878	9 373

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.15 Cash-flow za poslední čtvrtletí 2014

	10/2014	11/2014	12/2014
CF	6 004 398	17 060 979	7 134 144

Zdroj: Vlastní zpracování

Při volbě jednotlivých zaměstnaneckých výhod, je důležité přihlížet k tomu, že zaměstnanci na jednotlivých pracovních pozicích mají odlišné potřeby. Obecně má zaměstnanec nárok na benefity po ukončení zkušební doby, ale u některých, bych zvolila dobu nároku například až po jednom roce odpracovaném ve společnosti. Zejména z důvodu udržení věrnosti zaměstnanců.

Školení

Doporučila bych zaměřit se na vzdělání, nad rámec povinných školení. Například na vzdělání v anglickém jazyce, zejména u prodejců, kteří angličtinu neovládají a nejsou tak schopni obsloužit zákazníka cizince, který neumí česky a zavítá do autosalonu.

4.1.2 Navrhované benefity

Benefitů, které může zaměstnavatel zvolit navíc je celá řada, například:

- příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění a
- příspěvek k pracovnímu či životnímu výročí.

Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění a penzijní připojištění

Navrhuji, aby zaměstnavatel poskytoval příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění, přičemž, by si zaměstnanec mohl zvolit, na který typ pojištění mu zaměstnavatel přispěje. Tento příspěvek by mohl být zvolen absolutní částkou, například 500 Kč, nejvýše však 30 000 Kč za rok.

Tento benefit patří mezi nejčastěji využívané benefity, zejména pro svou výhodnost. Výhodnost na straně zaměstnance, kromě toho, že mu bude poskytován příspěvek, spočívá v tom, že tento nepeněžní příjem je osvobozen do limitu 24 000 Kč za rok, za oba druhy pojištění. Pro zaměstnavatele to samozřejmě představuje další náklad navíc, ovšem pokud toto bude stanoveno ve vnitřním předpisu, bude se jednat o daňově uznatelné výdaje. Navíc částky do limitu nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod zákonného pojistného.

V případě, že by společnost tento benefit zařadila do svého systému benefitů a zvolila výši měsíčního příspěvku 500 Kč na zaměstnance, pak by společnosti vznikl daňový výdaj 840 000 Kč. Mzdové náklady, které ke konci roku 2014 činily 43 848 319 Kč by se tak zvýšily zhruba o 1,9 %.

Příspěvek k pracovnímu či životnímu výročí

Zaměstnavatel může také poskytovat příspěvek v peněžní formě k významnému životnímu výročí, například k 50. a 60. narozeninám nebo k pracovnímu výročí. S těmito jednorázovými odměnami má zaměstnanec pocit, že si ho firma váží a pro zaměstnavatel to není příliš vysoký výdaj.

V případě životního výročí bych zvolila příspěvek, který by činil v obou případech 10 000,- Kč, v případě pracovního výročí by mohl jednorázový příspěvek ve výši 5000 Kč vyplácen poprvé po deseti letech zaměstnání ve společnosti, poté po každých odpracovaných pěti letech.

4.1.3 Cafeteria systém

Pokud firma nechce volit fixní systém benefitů, může se také rozhodnout pro tzv. Cafeteria systém. Ten spočívá v určení rozsahu prostředků, které chce zaměstnancům dát a zaměstnanci mají přidělen „účet“ v určité výši, ze kterého si mohou vybírat jednotlivé benefity, podle svých sociálních či zájmových potřeb. Tyto cafeteria systémy jsou u zaměstnanců velmi populární a zaměstnavatelům zvyšují prestiž.

Výhodou tohoto systému je jeho flexibilita, spravedlnost, konkurenční výhoda a celkové zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Naopak za nevýhodu považují nutnost intenzivní komunikace se zaměstnanci, náročná administrativa a poměrně nákladná realizace.⁴⁵

⁴⁵ MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2008, 156 s. ISBN 9788073573683.

5 Závěr

Každý podnikatelský subjekt se snaží o maximalizaci zisku a o udržení si své pozice na trhu a ve většině případů to není jednoduchý úkol. Konkurence sílí a firmy se snaží o to, aby zaměstnanci podávali ty nejlepší výkony. Celé situaci navíc neprospívá doznívající hospodářská krize, která se zapříčinila mnoha problémům většiny společností a výjimkou není ani akciová společnost XY, které se věnuje tato práce.

Cílem práce bylo analyzovat mzdové náklady akciové společnosti XY a zpracovat návrh možných opatření na jejich optimalizaci. Dílčím cílem pak bylo shrnutí teoretických informací z odborné literatury, které se týkají mzdové problematiky a jejich aplikace na analyzovanou společnost.

Provedenou analýzou bylo zjištěno, že mzdový systém ve společnosti XY, a.s., je celkově zaměřený na co největší úsporu nákladů a to i přes to, že je to mnohdy na úkor zaměstnanců.

Mzdové náklady za posledních pět let rostly, to ale nebylo způsobeno zvyšováním mezd, ale pouze přijímáním nových zaměstnanců a průměrná mzda ve společnosti tak ve skutečnosti klesla.

Systém odměňování pracovníků podle jejich zařazení považuji za vhodně zvolený, přesto jsem si dovolila navrhnout několik změn, které budou mít na zaměstnance motivující účinky. Společnost se snaží o motivaci zaměstnanců či jejich udržení jen minimálně a systém zaměstnaneckých výhod považuji za nedostačující.

Oblast odměňování zaměstnanců, je vedením společnosti velmi podceňována a neuvědomuje si, že zaměstnanci jsou její velkou součástí, bez které nebude moci fungovat. A pokud budou zaměstnanci spokojeni a správně motivováni, budou podávat lepší výkony, což zajistí větší tržby a tím i vylepšení situace společnosti. Z toho vyplývá, že je velmi důležité zaměřit se na optimalizaci potřeb zaměstnavatelů a zaměstnanců.

Vypracování diplomové práce jsem si rozšířila znalosti v oblasti mzdové problematiky, ať již teoretické či praktické. Praktická část práce by mohla posloužit jako shrnutí poznatků a být přínosná pro potřeby akciové společnosti XY.

Seznam použité literatury

Odborné knihy a publikace

ARNOLDOVÁ, Anna. *Sociální zabezpečení I: sociální zabezpečení v České republice, lékařská posudková služba, pojistné, systémy sociálního zabezpečení*. Praha: Grada, 2012, 350 s. Aktuální legislativa. ISBN 978-80-247-3724-9.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2

ČERVINKA, Tomáš. *Zdravotní pojištění zaměstnavatelů, zaměstnanců a OSVČ s komentářem a příklady 2014*. 6. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 176 s. ISBN 978-80-7263-860-4.

D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty 2014*. 4.vyd. Olomouc: ANAG, 416 s. ISBN 978-80-7263-869-7

KOLEKTIV AUTORŮ. *Abeceda mzdové účetní 2014*. 24. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 608 s. ISBN 978-80-7263-851-2.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Meritum Mzdy od A do Z 2014*. 11. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. 578 s. ISBN 978-80-7478-439-2.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Účetní souvztažnosti podnikatelských subjektů*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. 352 s. ISBN 978-80-7478-486-6.

KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 3. vyd. Olomouc: ANAG, c2012, 191 s. ISBN 978-80-7263-722-5.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: ASPI, 2008, 153 s. Téma. ISBN 9788073573683.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011, 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

PELECH, Petr. *Zdanění mezd, platů a příjmů ze závislé činnosti v roce 2014*. 22. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 344 s. ISBN 978-80-7263-852-9.

RUBÁKOVÁ, Věra. *Účetnictví pro úplné začátečníky 2014*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5123-8.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5 vyd. Praha: C.H. Beck, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3

ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vyd. Olomouc: Anag, 2014, 551 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072638871.

VANČUROVÁ, Alena a Stanislav KLAZAR. *Sociální a zdravotní pojištění – úvod do problematiky*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2008. 121 s. ISBN 978-80-7357-381-2.

VYBÍHAL, Václav a kol. *Mzdové účetnictví 2015*. 17. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 464 s. ISBN 978-80-247-5499-4.

Článek v odborném časopise (periodiku)

BIČÁKOVÁ, Olga. Mzdová účetní: *Komplexní řešení otázek pracovního práva, mezd, platů, daně z příjmů, ze závislé činnosti, sociálního a zdravotního pojištění a cestovních náhrad*. Olomouc: ANAG, 2014, XX, č. 11., s. 3. ISSN 1211-1430.

Právní předpisy

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů v platném znění

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění.

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení

Zákon č. 592/1992 Sb. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů

Další zdroje

Zdravotní pojištění zaměstnanců [online]. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/odvody-socialniho-a-zdravotniho-pojisteni/zamestnanci-zdravotni-pojisteni/>

Daňové zvýhodnění v roce 2015 [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/novinky/2015/danove-zvyhodneni-v-roce-2015-5600>

Interní dokumenty společnosti XY, a. s.

Seznam zkratek

a.s. - akciová společnost

DPP – dohoda o provedení práce

DPČ – dohoda o pracovní činnosti

FO – fyzická osoba

FKSP – Fond kulturních a sociálních potřeb

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

PO – právnická osoba

SHM – superhrubá mzda

THP – Technicko-hospodářský pracovník

VZ – vyměřovací základ

ZDP – Zákon o daních z příjmů

ZP – zákoník práce

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2015

.....

Monika Linková